

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»

На правах рукописи

КОПЫТОВА Анна Васильевна

**РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ
СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

д.э.н., доцент Зоткина Наталия Степановна

Тюмень - 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	12
1.1 Стимулирование трудовой активности работников в системе мотивации труда	12
1.2 Исследование роли стимулирования в системе трудового вознаграждения	24
1.3 Идентификация признаков рациональности системы стимулирования	40
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ РАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	62
2.1 Исследование существующих подходов к построению систем стимулирования	62
2.2 Обоснование структуры рациональной системы стимулирования и разработка алгоритма ее формирования	82
2.3 Методика оценки рациональности и эффективности системы стимулирования субъектами социально–трудовых отношений	103
ГЛАВА 3. ПРИКЛАДНЫЕ НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЦИОНАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	126
3.1 Обоснование возможности практической реализации принципов формирования рациональной системы стимулирования в современных условиях	126
3.2 Разработка процедуры внедрения рациональной системы стимулирования	140
3.3 Нормативно-методическое обеспечение рационального стимулирования работников организации	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	166

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	174
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в ФГБОУ ВПО ТюмГАСУ	195
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Форма анкеты для опроса руководящего состава предприятий отраслевых рынков Тюменской области	197
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Программа социологического исследования	198
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Перечень отраслевых организаций Тюменской области, участвовавших в анкетировании	201
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Формирование команды проекта «Мотивация и стимулирование» ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»	203
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Логическая модель реализации проекта «Мотивация и стимулирование» ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»	205

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях становления инновационной экономики необходимо получение максимальной отдачи от всех имеющихся у организации ресурсов, в том числе, трудовых. Эффективность трудовой составляющей ресурсов организации в значительной степени определяется используемыми в ней механизмами в области управления стимулированием работников. Формирование системы стимулирования, при которой человек, трудящийся в любой сфере деятельности, чувствует себя самодостаточным (что возможно только при реализации работником своих внутренних потребностей), является приоритетом гуманистической концепции управления человеческими ресурсами. Социальная политика государства, проводимая в настоящее время, заключается в повышении уровня и качества жизни населения на основе стимулирования его трудовой активности; предоставлении возможности каждому члену общества обеспечить благосостояние своей семьи; накоплении сбережений и их эффективного инвестирования. Формирование доходов населения тесно связано с решением проблем обеспечения достойного трудового вознаграждения в конкретных организациях. Рациональный подход к решению этих проблем способствует получению максимальной выгоды для всех субъектов трудового процесса – работника, работодателя, общества и государства. Сегодня уровень оплаты труда по разным отраслям экономики, специальностям и должностям значительно отличается. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики в 2014 году среднемесячная начисленная заработная плата по отраслям «Финансовая деятельность» и «Добыча полезных ископаемых» составляла 68565 руб. и 58959 руб. соответственно, а по отраслям «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» и «Гостиницы и рестораны» 17724 руб. и 19759 руб. соответственно. Чрезмерный разрыв в размерах трудового вознаграждения, при котором происходит опасное

расслоение общества по уровню материального благосостояния, ведет к негативным социальным последствиям. Ведущую роль в становлении и развитии высококвалифицированной, культурно развитой, психически и физически здоровой, психологически устойчивой личности, обладающей необходимыми моральными качествами, играют организации и учреждения, на рабочих местах которых подавляющая часть российского общества проводит значительную часть своей жизни. Разработка рациональной системы трудового вознаграждения, в том числе и его стимулирующей составляющей, на уровне хозяйствующих субъектов, обеспечит условия для решения определенного круга социально-экономических проблем страны, этим обусловлена актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы.

Научной основой исследования понятия, видов и особенностей труда как социально-экономического явления стали работы философов (Аристотель, Платон и др.) и экономистов-классиков (К. Маркс, А. Смит и др.). Были изучены труды ученых, в которых уделяется внимание разнообразию видов труда, идентификации признаков трудовой деятельности, существующих и перспективных тенденций в сфере труда: А. П. Багирова, Б. М. Генкин, Н. А. Горелов, И. Б. Дуракова, Н. С. Зоткина, А. Я. Кибанов, В. А. Киселева, Б. В. Корнейчук, М. Н. Кузнецова, А. Л. Лазутина, В. Ф. Майер, Т. В. Миролубова, Ю. Г. Одегов, Т. Г. Озерникова, А. С. Осипова, К. Поланьи, В. С. Половинко, В. В. Радаев, Н. В. Самоукина, Л. В. Санкова, Г. Н. Степанова, Л. В. Стрелкова, П. Э. Шлендер и др.

Проблемы заработной платы исследовали Н. А. Волгин, Д. Гордон, Л. М. Зеленская, О. Г. Колосова, Б. Г. Мазманова, М. С. Мейксин, Л. Г. Миляева, Е. В. Михалкина, И. В. Мишурова, Л. С. Скачкова, В. А. Складневская, Н. В. Пошерстник, Т. Ю. Стукен, С. А. Шапиро, Т. Г. Яковлева, Р. А. Яковлев и др.

Закономерности построения и развития систем мотивации и стимулирования нашли отражение в трудах В. А. Антропова, С. Н. Апенько, М. Армстронга, Д. А. Аширова, И. А. Баткаевой, Д. Бергера, Е. Н. Ветлужских, О. И. Виханского, Б. М. Генкина, А. П., Грачева, С. И. Григашкиной, М. С. Гусаровой, Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова, А. П. Егоршина, Е. П. Ильина, Р. Каплана, А. Я. Кибанова, Е. И. Комарова, И. А. Кони́на, В. В. Криворотов, Е. В. Кузуб, А. Б. Кушнира, С. А. Леденева, М. В. Ловчевой, Е. А. Митрофановой, Л. Л. Михайлова, А. В. Модорского, Д. Нортонa, В. С. Паршиной, Н. И. Петровой, Н. В. Пластинина, В. С. Половинко, М. В. Прохоровой, Н. С. Пряжникова, Е. А. Родионова, О. В. Ромашова, О. В. Солодянкина, В. Г. Соломанидина, Т.О. Соломанидиной, С. П. Станишевская, Т. Стивенса, Л. В. Стрелковой, О. В. Сухова, А. А. Тихоновой, Е. А. Токарева, А. А. Федченко, Н. В. Цветковой, В. Чемякова, Е. В. Червяковой, И. А. Эсауловой, В. Н. Ярышиной и др.

Вопросы рационального подхода рассматривали Н. С. Автономова, Л. И. Абалкин, П. Ф. Йолон, И. Т. Касавин, С. Б. Крымский, Ф. М. Неганов, Б. А. Парахонский, В. Н. Порус, В. Н. Сагатовский, А. П. Трубицын и др.

Однако, несмотря на большое количество исследований в области создания механизмов и систем стимулирования работников организации, данный вопрос остается актуальным и требует дальнейшего изучения.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методических положений по формированию рациональной системы стимулирования работников организации. Для достижения целей исследования были поставлены следующие задачи:

1. Идентифицировать понятие «рациональная система стимулирования» (РСС), определить цели, задачи, принципы ее формирования, обосновать целесообразность расширения видов стимулирования (материальное, нематериальное дополняется стимулированием комфортными условиями жизни) в парадигме концепции человека разумного, экономического, рационального.

2. Разработать критерии и подход к формированию РСС, предложить методику и показатели оценки эффективности ее функционирования как основу мониторинга состояния в сфере оплаты труда и социально–трудовых отношений в организации.

3. Раскрыть аспекты практического использования принципов формирования РСС, разработать алгоритм ее внедрения и нормативно-методическое обеспечение по стимулированию персонала организации в качестве организационно–управленческого аппарата регулирования его трудовой активности.

Область исследования диссертационной работы соответствует пунктам паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:

5.1. Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, рынка труда, управления трудом и т.д.).

5.3. Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений.

5.6. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы.

5.15. Условия и факторы роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов.

Объектом исследования выступают системы стимулирования работников организаций различных сфер деятельности.

Предметом исследования является совокупность методических аспектов формирования и трансформации систем стимулирования работников.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по

проблемам оплаты труда, стимулирования работников к трудовой активности, мотивации персонала, социально-трудовых отношений. В исследовании использовались системный подход, статистические методы, метод экспертных оценок, ранжирование, методы анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, а также социологические методы сбора и обработки эмпирических данных.

Информационной базой исследования послужили научная, учебно-методическая, справочная и специальная нормативная литература, законодательные и нормативные акты, материалы периодической печати, результаты экспертного опроса, глобальная информационная сеть Интернет, а также материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, освещающие вопросы организации оплаты и стимулирования труда.

Основные научные результаты, полученные лично автором

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретических и методических положений, связанных с процессами формирования и оценки системы стимулирования работников организации. К основным элементам научной новизны, составляющим предмет защиты, относятся следующие:

1. Идентифицировано понятие «рациональная система стимулирования» (РСС), определены цели, задачи, принципы ее формирования; обоснована целесообразность расширения видов стимулирования за счет введения новой их разновидности – стимулирование условиями жизни (блага, предоставляемые работнику на рабочем месте и вне его), что, в совокупности, развивает теоретические положения экономики труда в отношении понятийного аппарата, лежащего в основе механизмов стимулирования трудового поведения работников (п. 5.1, 5.15 ПС).

2. Разработан методический подход к формированию РСС, включающий критерии, структуру, методику построения, алгоритм оценки эффективности ее функционирования на основе рекомендуемых количественных и качественных показателей. Использование данного подхода создает информационно-аналитическую основу для принятия

обоснованных управленческих решений в отношении определения структуры и размеров трудового вознаграждения работников организации (п. 5.6, 5.15 ПС).

3. Разработаны алгоритм внедрения РСС и нормативно-методическое обеспечение по стимулированию работников организации, позволяющие использовать РСС в ее практической деятельности. Это определяет возможность реализации предлагаемых принципов формирования РСС в современных условиях в организациях разных отраслей экономики, позволяет им повышать результативность своей деятельности через механизмы стимулирования трудовой активности персонала, обеспечивает объективное регулирование любых аспектов воздействия на работников для повышения продуктивности их трудовых усилий (п. 5.3, 5.6 ПС).

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечена использованием современных научных методов исследования, применением значительного числа научных разработок специалистов в области стимулирования и оплаты труда работников предприятия, а также использованием объективных данных органов федеральной службы государственной статистики.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическая значимость полученных результатов исследования заключается в дополнении и развитии методических подходов к формированию и оценке системы стимулирования работников организации. Практическая значимость работы заключается в возможности применения её результатов организациями для формирования, оценки рациональной системы стимулирования и управления ею.

Апробация результатов работы. Результаты исследования обсуждались и получили положительную оценку на международных, всероссийских и региональных научных конференциях. Основные положения и результаты исследования докладывались и получили одобрение на следующих конференциях: XI научная конференция молодых ученых,

аспирантов и соискателей ТюмГАСУ, 2011 г., г. Тюмень; XII научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ, 2013 г., г. Тюмень; XIII научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ, 2014 г., г. Тюмень; Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири», 2014 г., г. Тюмень; Всероссийская молодежная научная конференция «Исследования человеческого капитала как стратегического ресурса социально-экономического развития», 2014 г., г. Екатеринбург; Международная научно-практическая конференция «Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы развития», 2014 г., г. Волгоград; XVII Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития», 2014 г., г. Новосибирск; XIV научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ, 2014 г., г. Тюмень; V Международная научно-практическая конференция «Fundamental science and technology - promising developments», 2015 г., North Charleston (USA); Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы архитектуры, строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири», 2015 г., г. Тюмень; Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы управления», 2015 г., г. Тюмень.

Основные положения диссертации используются в учебном процессе кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» при проведении занятий по курсам: «Экономика труда», «Оплата труда персонала», «Учет кадров и оплата труда», «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности».

В деятельности ряда организаций (ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», ТДРУ ОАО «ТОДЭП», ОАО «Петуховский литейно-механический завод», ООО «Золотой лев – Тюмень», ООО «ТюменьМех») была проведена апробация отдельных положений диссертационного исследования.

Публикации результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 20 статей с общим объемом участия диссертанта 5,54 п.л., из которых 4 опубликовано в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки РФ.

Структура, содержание и объем диссертации определены поставленной целью, задачами и логикой исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 205 наименований. Текст диссертации изложен на 208 страницах, включая 37 таблиц, 31 рисунок, 6 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Стимулирование трудовой активности работников в системе мотивации труда

В современной теории труда существует широкий круг трактовок понятий мотивация и стимулирование, рассматриваются различные аспекты взаимосвязи обозначенных терминов. Проведенное нами исследование этой области теории труда [2, 11, 58, 61, 64, 67, 88, 98, 127, 136, 139, 143, 146 и др.], позволило сделать вывод о том, что у исследователей пока нет единой точки зрения в отношении как самих вышеназванных категорий, так и их взаимосвязей и взаимозависимостей. Изучая механизмы их взаимодействия, прежде всего, необходимо определиться со смысловой нагрузкой таких понятий, как «мотивация», «стимулирование», «заработная плата», «оплата труда», «трудовое вознаграждение».

Дефиниция «мотивация» происходит от слова «мотив», которое характеризуется как причина, побуждающая человека действовать. Изучением причин активности человека занимались на протяжении всей истории человечества от мыслителей древнего мира – Аристотель, Демокрит, Сократ, Платон и др. до исследователей наших дней.

Согласно энциклопедическому словарю под редакцией А. Я. Кибанова [179] мотивы – «побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под воздействием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребностей при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия». А. П. Егоршин [108] определяет мотив как «то, что вызывает определенные действия человека, активизирует его внутренние и внешние движущие силы». Е. А. Митрофанова в своей научной работе [103] предлагает понимать под мотивом «внутреннее побуждение человека,

обуславливающее его активность, в том числе и трудовую активность». М. С. Гусарова [28] дает следующее определение – «мотив – осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей». Е. И. Комаров [71] пишет, что мотивы – это «внутренние побудители, в которых находят отражение индивидуальные особенности человека».

Нельзя не отметить, что в рассмотренных определениях все исследователи сходятся во мнении относительно непреложной обусловленности мотива внутренним намерением человека к определенному поведению.

В таблице 1.1 представлены определения понятия «мотивация», сформулированные различными исследователями.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ понятий «мотивация»

Автор, источник	Содержание понятия «мотивация»
Д. А. Аширов [6]	Наиболее эффективное, индивидуально ориентированное стимулирование труда персонала
О. И. Виханский, А. И. Наумов [98]	Совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей
Б. М. Генкин [17]	Воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей
М. С. Гусарова [28]	Процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов
А. П. Егоршин [108]	Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей
В. Г. Золотарев [196]	Побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей
Н. С. Зоткина [46]	Обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов
Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова [55]	Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов
Е. П. Ильин [56]	Динамический процесс формирования мотивов
А. Я. Кибанов [63]	Процесс побуждения себя и других к определенной

Автор, источник	Содержание понятия «мотивация»
	деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации
Е. И. Комаров [71]	Это не только объемное, но и технологическое понятие, которое на практике требует от менеджмента знания мотивов работников, умения конструировать и совершенствовать системы стимулирования, а также измерять уровень мотивированности
Е. А. Митрофанова [103]	На субъективно-личностном уровне важнейшая характеристика психологического состояния человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних и внутренних факторов. На организационно-управленческом уровне выступает как объект управления, т.е. целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов в целях формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника
И. В. Мишурова [177]	Процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации
Н. И. Петрова [133]	Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей
Н. С. Пряжников [148]	Широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности. Все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, идеалы и т.п.
С. А. Шапиро [188]	Процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников

Авторы представленных определений, с нашей точки зрения, не разделяют и не учитывают особенностей индивидуальной и групповой мотивации. В нашем представлении необходимо разделять групповую и индивидуальную мотивации, так как индивидуальная мотивация является первичной по отношению к групповой. Групповая мотивация опирается на индивидуальную, то есть суть групповой мотивации более сложная и емкая.

А. П. Егоршин не уточняет, какие цели достигает человек, осуществляя деятельность (не полное определение). Д. А. Аширов говорит о мотивации через термин стимулирование, что, по нашему мнению, не вполне корректное

отождествление. Мы не разделяем точку зрения И. В. Мишуровой, которая определяет мотивацию как процесс побуждения работника для достижения целей организации. Исторический опыт человечества показывает, что не только наемного работника, но и раба можно мотивировать лишь для достижения своей цели (например, сохранения жизни), а не цели работодателя (хозяина). Мотивация основана на достижении человеком собственной цели. Следовательно, задачей субъекта мотивации, т.е. руководителя, является создание условий для достижения цели работника при учете целей организации, коллектива. Определения Н. С. Зоткиной и С. А. Шапиро наиболее точно отражают наше понимание дефиниции «мотивация».

Определяя собственную позицию в отношении рассматриваемого понятия, считаем необходимым особо подчеркнуть, что мотивация – это процесс введения человека в такое психологическое состояние, при котором он считает необходимым действовать определенным образом для достижения собственных целей.

Понятие «стимулирование» происходит от слова «стимул». Энциклопедический словарь под редакцией А. Я. Кибанова отражает значение понятия стимул как «побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей» [179]. Е. А. Митрофанова [103] определяет стимул как «разнообразные внешние воздействия (блага), с помощью которых субъект управления воздействует на мотивацию персонала для достижения поставленных целей». Е. П. Ильин отмечает, что стимулы, вызывающие процесс мотивации, могут быть как внутренними, так и внешними (мотивы всегда внутренние) [56]. А. А. Ручка считает стимулом любой фактор (предмет, явление, процесс), который в той или иной степени детерминирует (побуждает, направляет, подталкивает) трудовое поведение работников [156]. В. С. Половинко определяет стимулы как «совокупность внешних относительно субъекта обстоятельств, побуждающих человека определить направленность поведения, показывая

преимущества и недостатки, которые могут возникнуть в результате» [140]. Для П. М. Килина и Н. И. Чекмарева стимул – это «конкретная форма реализации интереса. Он выступает в качестве материальной силы побуждения и принуждения к высокой трудовой деятельности» [65]. Д. А. Аширов рассматривает понятия «стимул» и «стимулирование» как метод воздействия на трудовое поведение персонала, опосредованного через его мотивацию, отмечая, что прямое воздействие опирается на мотивацию, а в качестве мотивов выступает желание (потребность) избежать наказания. При этом он считает, что любой стимул адресуется определенным мотивом и может вызвать желаемый результат только в том случае, если у работника актуализирован мотив, адекватный используемому стимулу. Вместе с тем стимул в большей степени отвечает понятию «вознаграждение». И. В. Мишурова пишет [177], что стимул – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления. По мнению Е. А. Родионовой [155] стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности.

Таким образом, термин «стимул» большинство исследователей понимают как внешнее воздействие на человека, побуждающее последнего к определенному поведению.

В таблице 1.2 представлены определения понятия «стимулирование» различными авторами.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ понятий «стимулирование»

Автор, источник	Суть понятия «стимулирование»
Д. А. Аширов [6]	Внешнее по отношению к персоналу управленческое воздействие, идущее от конкретного руководителя или органа управления и основывающееся, главным образом, на субъективном понимании управленческой подсистемой целесообразности содержания этого воздействия

Автор, источник	Суть понятия «стимулирование»
А. П. Грачев [20]	Процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения
М. С. Гусарова [29]	Воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям
Н. С. Зоткина [46]	Целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности
А. Я. Кибанов [179]	Способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью
А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева [64]	Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации
Е. А. Митрофанова [103]	Стимулирование необходимо рассматривать как функцию управления, т.е. самостоятельный обособленный вид управленческой деятельности, наряду с такими функциями, как планирование, организация и контроль. Стимулирование как функция управления направлена на мобилизацию трудового потенциала работников на достижение целей организации
В. С. Половинко [140]	Методы и технология, с помощью которых приводятся в действие стимулы
Е. А. Родионова [155]	Процесс и результат применения, приложения стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к действию, поощрение
С. А. Шапиро [188]	Материальная основа мотивации персонала, реально необходимая в сегодняшних условиях, но и оно несет в себе нематериальную нагрузку, позволяющую человеку реализовать себя как личность и работника одновременно

Автор диссертационной работы разделяет точку зрения большинства исследователей, которые рассматривают стимулирование как внешнее воздействие на персонал. Близко к нашему пониманию определения, данные С. А. Шапиро, М. С. Гусаровой, группой авторов во главе с А. Я. Кибановым. С нашей точки зрения, возможно рассмотрение стимулирования в качестве процесса приведения в действие стимулов, то есть – одного из инструментов мотивации.

Нам представляется целесообразным рассматривать стимулирование как метод воздействия на персонал, преимущественно через вознаграждение,

по причине достижения стоящих перед организацией целей через улучшение условий существования работников. При этом вознаграждение может иметь денежный, организационный и иной характер.

Исследование сущности категорий «мотивация» и «стимулирование» выявило, что до настоящего времени существуют расхождения в трактовке содержания этих понятий. В связи с этим представляется целесообразным установить взаимосвязь понятий «стимулирование» и «мотивация».

С точки зрения автора данной работы стимулирование необходимо рассматривать как инструмент мотивации. Основная цель стимулирования – побуждать работника к конкретному трудовому поведению для достижения целей организации, в то время как работник достигает свои собственные цели. Мотивация является внутренним побуждением человека к каким-либо действиям, а стимулирование призвано регулировать поступки человека для достижения целей организации. Стимулирование является сигналом, толчком к определенным действиям, потому что работник видит реальность получения собственной выгоды. Стимулирование ориентировано на формирование у персонала мотива, направленного на решение поставленных перед ним задач, таким образом, как это необходимо с точки зрения руководства организации.

Стимулирование реализуется через вознаграждение работодателем работника за его трудовую активность. В качестве вознаграждения работники воспринимают, прежде всего, заработную плату.

Зарботную плату в экономической литературе последних трех десятилетий определяют, как стоимость труда, как стоимость рабочей силы, как цену труда и как цену рабочей силы. С одной стороны, просматривается схожесть с товарно-денежными отношениями, потому что существует возможность продавать на рынке труда – работник предлагает свое время, физические, умственные усилия в обмен на денежное вознаграждение. Справедливо марксистское утверждение, что оплачивается не труд, а товар с названием «рабочая сила» (способность работника трудиться). С другой

стороны, например, в социализме, рабочая сила никогда не признавалась товаром, а в Филадельфийской декларации Международной организации труда закреплено то, что труд не является товаром. Н. А. Волгин предлагает рассматривать суть заработной платы как цену труда, цену рабочей силы, стоимость труда и стоимость рабочей силы. Наибольшее предпочтение он отдает двум первым вариантам [14]. Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а так же выплаты компенсационного и стимулирующего характера. И. В. Мишурова [177] считает, что заработная плата представляет собой стоимость рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. С. А. Шапиро [188] определяет заработную плату как компенсацию трудового вклада работников в деятельность организации. О. К. Минева [101] считает, что заработная плата представляет собой вознаграждение, выплачиваемое работодателем наемному работнику за временное пользование его рабочей силой определенного качества и объема, с учетом ее стоимости на рынке труда и являющееся действенным стимулом для активизации трудового поведения работника в необходимом работодателю направлении.

По мнению автора диссертационной работы, размер заработной платы должен быть увязан с затраченными работником усилиями (временными, физическими, моральными и т.д.), а также с результатами труда, достижением целей, поставленных организацией перед работником.

Заработная плата призвана компенсировать трудовые усилия работника, которые могут иметь различный характер. Труд – это многогранное явление человеческого бытия, включающее в себя ряд аспектов: экономический, психологический, социальный, физический, биологический, гигиенический (безопасный) и т.д. Экономический подход рассматривает труд с точки зрения

эффективности – сопоставляет затраты труда и конечные результаты. Конечный результат труда рассматривается не обособлено, а с точки зрения целесообразности, рентабельности. Психологический подход изучает труд с учетом чувств и переживаний человека при выполнении той или иной деятельности (так определяется профессиональная пригодность человека с учетом свойств личности). Социальный подход изучает труд с точки зрения способности взаимодействия человека с окружающими. Учитывает умение адаптироваться, находить общие точки соприкосновения с коллегами, начальством и другими людьми. Физический подход ориентирован на рассмотрение физической работы, выполняемой в процессе труда. Биологический подход рассматривает процессы, происходящие в различных органах человеческого тела при выполнении трудовых операций.

Заработная плата выполняет ряд функций [14, 130]:

- воспроизводственная (заключается в обеспечении воспроизводства рабочей силы);
- стимулирующая или мотивационная;
- социальная (способствует реализации принципа социальной справедливости);
- учетно-производственная (характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства);
- сберегательная;
- доходообразующая и т.д.

В рамках решения задач исследования подробно рассматривается стимулирующая функция и ее роль в формировании мотивации работника.

В работах Н. А. Волгина [14] стимулирующая функция заработной платы – это ее свойство направлять интересы работников на достижение требуемых результатов труда (большого его количества, более высокого качества и т.д.) за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и

трудового вклада. Стимулирующая роль заработной платы, по его мнению, проявляется в обеспечении взаимосвязи размера заработной платы с конкретными результатами трудовой деятельности работников.

Д. А. Заложев [40] пишет, что стимулирующая функция предполагает установление зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Н. С. Зоткина [47] отмечает, что сущность стимулирующей функции состоит в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада в общий результат деятельности предприятия, причем указанная зависимость должна обеспечивать заинтересованность работника в постоянном улучшении результата своего труда.

О. К. Минева [101] определяет суть стимулирующей функции заработной платы как создание определенного стереотипа поведения работника в процессе производства, в реализации им своих физических и духовных способностей в процессе трудовой деятельности с определенной, необходимой для работодателя трудовой отдачей.

Т. Ю. Перевалова отмечает [130], что стимулирующая функция является конструирующей, опорной и призвана направлять усилия работника на высокоэффективный труд, на повышение производительности труда, находится в диалектическом единстве с воспроизводственной функцией.

Оплата труда согласно экономической энциклопедии [194] определяется как вознаграждение в денежной или натуральной форме, которое должно быть выплачено работодателем наемному работнику за работу без вычета налогов и других удержаний.

Е. А. Кумейко, рассматривая виды мотивации [87], говорит о вознаграждении труда, который предусматривает как выплаты заработной платы, так и моральное стимулирование, которое является для работника не менее важным, чем заработная плата.

Согласно А. А. Алпатову [2] человек имеет право на вознаграждение за

труд при условии реализации своего права на труд, которое невозможно реализовать без наличия рабочего места. При этом вознаграждение за труд отражает человеческую потребность в обладании экономическими средствами (благами) существования, позволяющими удовлетворить материальные, духовные и иные потребности. Под вознаграждением понимается все то, что поступает в индивидуальное пользование из совокупного дохода хозяйствующего субъекта и имеет денежное выражение: оплата труда, премии, социальный пакет, надбавки, обеды, мероприятия культурного досуга и др. Все обозначенные блага имеют денежное выражение и один источник (произведенный валовый продукт конкретного хозяйствующего субъекта). А. А. Алпатов считает, что вознаграждение есть некоторый объем экономических благ, выделенных из общего дохода компании в индивидуальное обладание, причем правом на вознаграждение за труд обладает как наемный работник, так и собственник-менеджер.

Е. Ветлужских [12], разрабатывая систему вознаграждения, включает в нее как заработную плату, так и нематериальное стимулирование. М. Армстронг и Т. Стивенс [5] включают в трудовое вознаграждение заработную плату, премии, надбавки, страховые выплаты, пенсии, приобретение имущества за счет компании и др.

Автор работы разделяет точку зрения, согласно которой трудовое вознаграждение предусматривает разнообразное поощрение работника за трудовую активность. Такие поощрения могут предусматривать денежные выплаты, изменение условий жизни работника, как на рабочем месте, так и вне его, признание заслуг работника и т.д. Для целей исследования при построении системы стимулирования поощрению работника в большей степени соответствует понятие трудовое вознаграждение, его мы будем использовать в дальнейшем.

Таким образом, мотивация является внутренним побуждением человека, а стимулирование внешним. Стимулирование реализуется через вознаграждение или наказание работника. Трудовое вознаграждение может

иметь разный характер (материальный, моральный, организационный и т.д.). Рисунок 1.1 отражает механизм воздействия на поведение работника через мотивацию, а влияние на мотивацию происходит через стимулирование. К стимулирующим инструментам относятся заработная плата, средства и предметы труда, трудовой коллектив и окружающая среда.



Рисунок 1.1 – Регулирование трудового поведения работника

Зарботная плата призвана с одной стороны, компенсировать трудовые усилия работника, а с другой стороны – не превышать эффект, полученный организацией от этих трудовых усилий. Трудовые усилия могут иметь физический, творческий и др. аспекты. В процессе трудовой деятельности работник взаимодействует со средствами труда, предметами труда, другими людьми и окружающей средой. Соответственно, влиять на поведение работника извне (стимулировать) можно, меняя условия его существования, как на рабочем месте, так и вне рабочего места.

Итак, определены дефиниции «мотивация», «стимулирование», «зарботная плата», «оплата труда», «трудовое вознаграждение», выявлены взаимосвязи данных понятий, определены составляющие трудового процесса, влияя на которые можно стимулировать работников организации, корректируя их трудовое поведение.

1.2. Исследование роли стимулирования в системе трудового вознаграждения

Современные предприятия самостоятельно решают вопросы выбора и разработки используемых систем оплаты и стимулирования труда. Трудовое вознаграждение оказывает влияние на мотивацию работника, которая определяет интенсивность и степень отдачи трудовых усилий, прилагаемых последним. Система стимулирования персонала должна логично вписываться в систему трудового вознаграждения. Предлагаемая нами структура системы трудового вознаграждения с точки зрения работодателя должна состоять из двух подсистем (Рисунок 1.2).

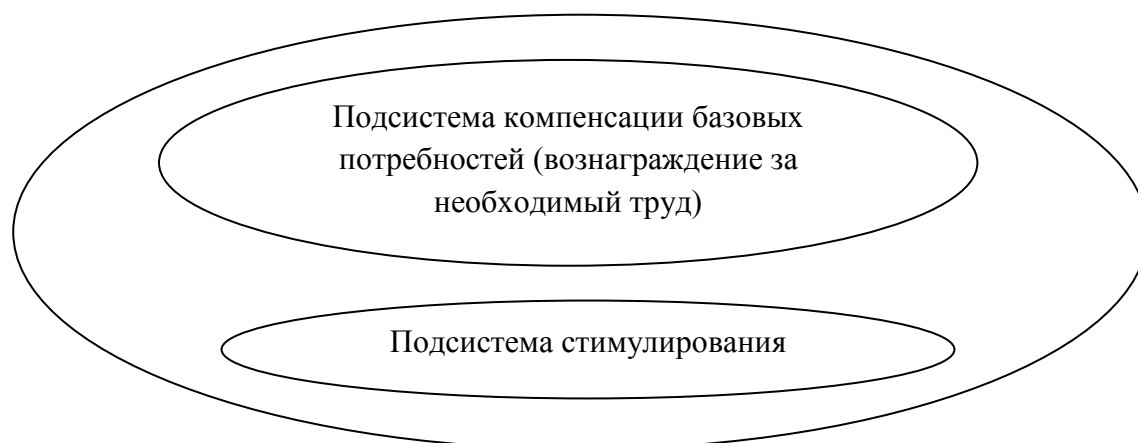


Рисунок 1.2 – Структура трудового вознаграждения с позиции работодателя

Подсистема компенсации базовых потребностей необходима для обеспечения работника необходимым набором продуктов, товаров и услуг, соответствующих компенсации затрат труда работника на минимально допустимом уровне, который обеспечивает прожиточный минимум. Однако, прожиточный минимум определяется в Российской Федерации по прошествии определенного периода. Заранее известен минимальный размер оплаты труда (МРОТ), поэтому было бы логично с точки зрения практической реализации опираться на него. Но в настоящее время МРОТ,

величина которого согласно ст. 1 №408-ФЗ от 01.12.2014 с 01.01.2015 составляет 5965 рублей, не обеспечивает возможность удовлетворения даже минимальных потребностей, так как в среднем по РФ составляет только 61,98% прожиточного минимума, который в среднем по РФ за 1 квартал 2015 г. согласно постановлению правительства РФ №545 от 04.06.2015, составляет 9662 рубля на душу населения, а для трудоспособного населения – 10404 рублей. Прежде чем рекомендовать МРОТ в качестве основы для базовых потребностей, необходимо на законодательном уровне решить важнейшую социально–экономическую проблему поэтапного повышения МРОТ до уровня прожиточного минимума. Работодателю следовало бы с точки зрения заботы о работнике обратиться к дефиниции рациональный потребительский бюджет, потому что он учитывает разумные потребности человека. И все-таки при установлении размера подсистемы компенсации базовых потребностей мы рекомендуем опираться на МРОТ исключительно в связи с тем, что это доступные и конкретные цифры, устанавливаемые на законодательном уровне. Функция подсистемы компенсации базовых потребностей – обеспечить работнику условия оплаты труда, гарантирующие ему доступность удовлетворения минимальных человеческих нужд, что позволяет в определенной мере решать проблему бедности, порог которой в Российской Федерации официально определяется прожиточным минимумом.

По материалам Всемирного саммита ООН по социальному развитию (Копенгаген, 1995), абсолютная бедность определяется как «условия, когда недоступны простейшие человеческие нужды, включая пищу, пригодную для питья воду, санузел, лечение, кров, образование и информацию. Это определяется не только доходом, но и доступом к услугам». Эти условия изложены в статье Дэвида Гордона «Показатели бедности и голода», написанной для ООН [67]:

1. Пища: Индекс массы тела не менее 16.
2. Вода: Не должна поступать исключительно из рек и прудов, и должна быть в 15 минутах хода (в одну сторону).

3. Санузел: Дома или рядом.
4. Лечение: Должно быть доступно беременным и серьёзно больным.
5. Кров: Не более 4 человек в одной комнате. Недопустим земляной пол.
6. Образование: Возможность научиться читать.
7. Информация: Любое средство связи: радио, телевидение, телефон, интернет.
8. Услуги: Этот пункт Д. Гордон не определяет.

Принято считать, что человек, у которого условия жизни не соответствуют двум из восьми представленных пунктов, живёт в абсолютной нищете.

Подсистема стимулирования «подстрекает» работника трудиться усерднее, что откроет ему доступ к реализации уже не только базовых потребностей, а тех, что находятся на более высоком уровне их иерархии. Эти потребности отодвинуты от черты выживания в позитивном направлении. Работник может задумываться не просто о пище, а о питании определенного вида, не просто о крове, а о жилье с определенным уровнем комфорта. При построении системы стимулирования работодателю важно понимать потребности своих работников, иначе стимулирующая функция системы оплаты труда не будет выполняться вообще, либо будет выполняться не в полной мере.

Говоря о системе стимулирования, нами подразумевается, что оплата труда по базовым потребностям произведена, это позволяет работнику не задумываться о голоде и каком-либо крове. Работник стремится улучшить существующие жизненные условия, которые он имеет исходя из МРОТ. Например, улучшение условий жизни работника может осуществляться через следующие его стремления:

- жить не в арендуемом жилье, а собственной квартире;

- питаться не только продуктами из перечня потребительской корзины, но и деликатесами;
- отдыхать не только на природе в близлежащем парке, но и ездить на море;
- обеспечивать определенный уровень жизни не только для себя, но и для своих детей и др.

Таким образом, работодатель рассматривает структуру заработной платы в составе двух частей. Д. В. Потапенко, управляющий партнер Management Development Group, выступая на российской неделе маркетинга 2013, отметил, что эффективная оплата труда будет предусматривать две части: первая оклад (при этом устанавливать нужно законодательно возможный минимум), а вторая часть стимулирующая, зависит от выполнения работником целевых показателей. Мы согласны с таким подходом: оплата состоит из двух частей, и первую часть работодатель обязан выплатить работнику не зависимо от того с какой отдачей последний трудился, вторую же работодатель выплачивает при определенных условиях. Однако обратим внимание на то, что обозначенный Д. В. Потапенко подход не может быть универсальным, а наиболее приемлем для торговой отрасли. В других отраслях первая часть будет предусматривать, например, оплату за 100% выполненного задания сельщиком или установленный должностной оклад, а вторая стимулирующая (побуждает работника к перевыполнению планового задания).

Структура трудового вознаграждения с точки зрения работника выглядит несколько иначе, чем с точки зрения работодателя. Она состоит из постоянной и переменной частей (Рисунок 1.3). Постоянная часть – это предсказуемая часть вознаграждения, на которую работник может относительно стабильно рассчитывать. Переменная часть может меняться (ежемесячно, ежеквартально и т.д.), она зависит от различных условий и

опираться на нее в будущих периодах работник может в меньшей степени, потому что условия в силу разных причин могут быть не выполнены.

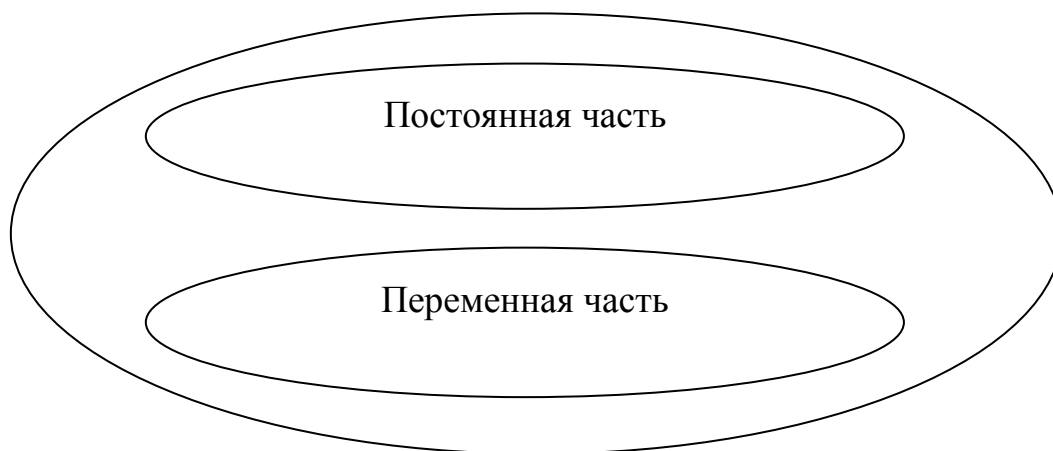


Рисунок 1.3 – Структура трудового вознаграждения с позиции работника

Проблема соотношения постоянной и переменной частей трудового вознаграждения является актуальной на протяжении всей истории социально-трудовых отношений.

Структура постоянной части состоит из различного рода вознаграждений, но особенность получения этих вознаграждений в том, что работник точно знает, какие нужны действия с его стороны и внешние условия. Работник имеет уверенность в том, что он сможет осуществить эти действия так, как требуется, а внешние условия можно предопределить с высокой степенью вероятности.

Структура переменной части так же, как и постоянной состоит из различного рода вознаграждений, только природа, правила получения этих вознаграждений не всегда понятны работнику. Работник может быть не уверен в том, что совершит именно те трудовые действия, которые будут вознаграждены. Либо работник не уверен во внешних условиях, которые сыграют в его пользу, после того, как он приложит необходимые трудовые усилия. Работник не имеет твердого убеждения в получении переменной части трудового вознаграждения.

Структура трудового вознаграждения с позиций работодателя и работника представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Структура трудового вознаграждения с позиций работодателя и работника

Постоянная часть включает в себя весь блок компенсации базовых потребностей и какую-то часть блока стимулирования. Переменная часть полностью располагается в зоне стимулирования. Таким образом, рассматривая проблемы, связанные со стимулированием работников организации, в работе будут рассматриваться как постоянная, так и переменная части трудового вознаграждения.

Система стимулирования персонала может состоять из большого количества элементов. А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева, И. А. Эсаулова [64] выделяют следующие элементы системы стимулирования: заработная плата, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, планы дополнительных выплат, стимулирование свободным временем, трудовое (организационное) стимулирование, сберегательные фонды, организация питания, стипендиальные программы,

программы обучения персонала, программы медицинского обслуживания, консультативные службы, программы жилищного строительства, программы воспитания и обучения детей, страхование жизни, программы выплат по временной нетрудоспособности, льготы и компенсации не связанные с результатом труда, отчисления в пенсионный фонд, ассоциации получения кредитов и др.

Представляется целесообразным систематизировать выделяемые выше элементы по признаку их значимости для разных групп работников. При построении системы стимулирования важно помнить, что любой ее элемент не может оказывать одинакового воздействия на всех членов трудового коллектива.

В таблице 1.3 представлена авторская точка зрения на значимость элементов системы стимулирования, предлагаемой А. Я. Кибаным, И. А. Баткаевой, Е. А. Митрофановой, М. В. Ловчевой, И. А. Эсауловой, для разных групп работников. [64]

Таблица 1.3 – Значимость элементов системы стимулирования для разных групп работников

Наименование элемента системы стимулирования	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое стимулирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
Заработная плата и т.д.	Все группы работников	Единицы работников, убежденных, что они работают по призванию души при условии решения их материальных вопросов иным способом
Бонусы	Работникам тех отделов, где предусмотрены выплаты при достижении конкретных результатов	Группы работников, для которых бонусы не предусмотрены (повременная оплата труда, не предусматривающая премиальные)
Участие в прибылях	Для групп работников, осведомленных о суммах ежегодных прибылей компании и методах, утвержденных для ее распределения	Группы работников, не осведомленных о прибыли организации и методах ее распределения
Участие в	Для владеющих акциями	Для работников, не участвующих в

Наименование элемента системы стимулирования	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое стимулирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
акционерном капитале	компании и компетентных в данной области	акционерном капитале
Планы дополнительных выплат	Работники, понимающие, что дополнительная выплата точно будет	Работники, которые не уверены в реальности дополнительной выплаты или уверены в ее отсутствии
Стимулирование свободным временем	Для беременных, семейных, имеющих проблемы со здоровьем, свободолюбивых работников	Те, у кого негативно влияет на заработную плату высвобождение рабочих дней. Те, кто принимает систему стандартный рабочий день и месячный отпуск в течение года. Для работников-патриотов организации
Трудовое (организационное) стимулирование	Работники, имеющие доступ к творческим командировкам, тренингам, заданиям	Работники, не имеющие доступ к творческим командировкам, тренингам, заданиям
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Работники, имеющие существенный стаж работы в организации (от 3 лет). Работники, действительно сделавшие существенный вклад в работу организации. Работники с повышенным восприятием оценки окружающих	Работники, имеющие малый стаж работы в организации (до 1 года). Работники, живущие по принципу «спасибо в карман не положишь»
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Работники, имеющие собственный транспорт или пользующиеся доставкой транспортом организации	Работники, живущие в одном квартале с местоположением организации
Сберегательные фонды	Для работников, имеющих определенные сбережения (и вопрос куда вложить)	Работников, переживших формажоры, связанные с собственными сбережениями или сбережениями знакомых. Работники не компетентные в вопросе накоплений и сбережений
Организация питания	Для работников, проводящих на работе большое количество времени. Для дружных рабочих коллективов (обед как способ общения, обсуждения разных вопросов). Для работников, избегающих самостоятельное приготовление пищи	Для работников самостоятельно организующих свое питание в связи с диетами, собственными подходами к правильному питанию. Для работников, осознающих, что за питание вычитается определенная сумма и считающих, что она не адекватна предлагаемому питанию

Наименование элемента системы стимулирования	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое стимулирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
Стипендиальные программы	Для работающих студентов и учащихся	Для работников, не понимающих систему получения средств на обучение. Для работников, не являющихся студентами, обучающихся за счет средств организации
Программы обучения персонала	Для работников, получивших/планирующих получить дополнительную квалификацию	Для работников, не воспользовавшихся программами обучения персонала и не планирующих воспользоваться ими в обозримом будущем
Программы медицинского обслуживания	Для всех групп работников	Единицы работников, которые фактически не пользуются предлагаемыми программами медицинского обслуживания
Консультативные службы	Работники, фактически получившие/получающие консультационную помощь от данной службы (при этом помощь должна иметь практическую пользу)	Работники, которые не прибегают к помощи данной службы на практике
Программы жилищного строительства	Для работников, имеющих реальный доступ к данным программам. Для работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий	Для работников, не нуждающихся в улучшении жилищных условий, либо не имеющих реальную возможность воспользоваться программами жилищного строительства (низкая заработная плата, значительный первоначальный взнос, нужен существенный стаж работы, рыночные условия выгоднее и др.)
Программы воспитания и обучения детей	Для работников, имеющих/планирующих в обозримом будущем завести детей	Бездетные работники. Работники, дети которых фактически не пользуются/не могут воспользоваться предлагаемыми программами воспитания и обучения детей
Страхование жизни	Прежде всего для работников, имеющих рабочие места потенциально опасные для жизни или трудоспособности	Работников, не использующих фактически данное предложение. Для работников, бывших свидетелями не выплаты / недостаточной выплаты денежных средств организацией работнику при наступлении страхового случая
Программы выплат по временной нетрудоспособности	Прежде всего для работников, имеющих рабочие места потенциально	Работников, не использующих фактически данное предложение. Для работников, бывших

Наименование элемента системы стимулирования	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое стимулирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
и	опасные для жизни или трудоспособности	свидетелями не выплаты/не достаточной выплаты денежных средств организацией работнику при наступлении временной нетрудоспособности
Льготы и компенсации, не связанные с результатом труда (для сотрудников, с определенным статусом)	Работники, пользующиеся данным преимуществом	Большинство работников, которые не могут пользоваться данным преимуществом
Ассоциации получения кредитов	Группы работников, использующие данную программу	Группы работников, не использующие и не планирующие использовать в обозримом будущем данную программу

Работодателю необходимо понимать, что практически всегда на предприятии может быть группа работников, которая совершенно не воспринимает определенные элементы действующей системы стимулирования. А это значит, что данные элементы выполняют свое функциональное назначение не для всех групп работников. Необходимо тщательно изучать, каким образом формируется фактически получаемое работником вознаграждение, какие блага существующей системы стимулирования работник действительно использует / имеет реальную возможность воспользоваться в ближайшее время.

Система стимулирования может включать в себя разные составляющие. Большинство исследователей – А. Я.Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева, И. А. Эсаулова, А. П. Грачев, М. С. Гусарова, А. А. Литвинюк, В. В. Данилочкина, Е. В. Кузуб, С. А. Леднева, А. А. Тихонова, О. Макарова, Н. В. Цветкова [20, 28, 64, 95 и др.] – традиционно выделяют два вида стимулирования: материальное и нематериальное.

В работах перечисленных исследователей материальное стимулирование рассматривается как совокупность материальных выгод, предоставляемых персоналу за внесенный в результаты предприятия трудовой вклад, а нематериальное стимулирование подразумевает получение совокупности благ, предоставляемых работнику и не связанных с выплатами и существенными денежными затратами предприятия.

Авторская точка зрения не совсем совпадает с мнением названных авторов, подразделяющих виды стимулирования только на материальное и нематериальное. Представляется целесообразным формировать три группы видов стимулирования, поскольку в ранее рассмотренной системе (Таблица 1.3) есть элементы, которые сложно однозначно отнести только к материальному или нематериальному стимулированию. Поэтому предлагается дополнить систему стимулирования таким видом, как стимулирование комфортными условиями жизни, то есть всю совокупность стимулирующих элементов подразделять на три направления: материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, стимулирование комфортными условиями жизни.

Группа авторов – А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева [64] разделяют материальное стимулирование на денежное и неденежное, а нематериальное стимулирование на моральное, социальное и организационное.

Материальное стимулирование ориентируется на различные выплаты работнику. Нематериальное стимулирование предусматривает творческие, социальные, моральные стимулы. Стимулирование комфортными условиями жизни направлено на улучшение условий жизни работника различными способами, не связанными непосредственно с выплатами работнику, но представляющие собой существенные затраты для работодателя на персонал. При этом улучшать жизнь работника можно как на рабочем месте, так и вне рабочего места.

Предлагается новая группировка выделяемых авторами [64] элементов системы стимулирования.

К материальному стимулированию предлагается отнести те элементы, которые выделяет ряд авторов [64] в материальном денежном стимулировании: заработную плату, премии, надбавки, доплаты, компенсации.

Заработная плата характеризуется вознаграждением за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.

Премии применяют для стимулирования качественного выполнения и перевыполнения поставленных планов (задач). Через такой элемент стимулирования как премирование проявляется экономическая взаимосвязь между ростом результативности организации и повышением заработной платы. Премии могут носить систематический или разовый характер. Поощрительные премии могут не зависеть от результатов работы (выплачиваются к праздникам).

Надбавки используются для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения эффективности рабочих, вспомогательных процессов.

Стимулирующие доплаты дают толчок к повышению квалификации. При наличии у работника достаточных знаний и навыков для выполнения работы более высокой квалификации, чем требует занимаемая должность, работодатель может поручать ему эту работу с соответствующей доплатой.

Компенсации применяют на предприятиях с вредными условиями труда; при уменьшении времени на отдых (привлечении в праздничные, выходные дни); в условиях воздействия на биоритмы сна и бодрствования человека; в условиях высоких физических и психических нагрузок и др. С такими выплатами могут сталкиваться сотрудники лабораторий, лифтеры, охранники и др.

В нематериальном стимулировании предлагается выделить элементы, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Элементы нематериального стимулирования

Наименование элемента	Характеристика
Возможность самостоятельного принятия решений работником	Предоставление работнику возможности лично определять пути решения задачи, доступ к необходимым для этого ресурсам. Привлекательно для неординарных людей, склонных работать самостоятельно
Информирование персонала	Предоставление сотрудникам доступа к широкому кругу информации (например, через корпоративные СМИ, совещания). Важно для сотрудников, стремящихся быть в курсе происходящего в организации, отождествляющих себя входящими в круг «посвященных»
Стиль руководства	Использование демократического стиля руководства. Адекватность в принятии решений, учет особенностей различных групп коллектива. Дает сотрудникам уверенность в руководителе, в том, что он готов услышать, обсудить, принять их точку зрения. Готовность руководителя учитывать пожелания коллектива снимает напряжение, возникающее при игнорировании потребностей сотрудников
Признание заслуг	Реализуется через выдачу грамот, упоминание сотрудников на публичных мероприятиях, вывешивание фотографий сотрудников на доске почета (работник месяца, квартала, полугодия). Представление сотрудников к государственным наградам. Важно для работников с повышенной чувствительностью к внешнему вниманию к их персоне. В целом приятно для любого сотрудника
Возможность работы в сформированном (зрелом) коллективе	Работа в сплоченном, творческом, успешном коллективе сама по себе является определенным стимулирующим фактором для работника работать продуктивно, быть успешным, становиться лучше. Приятно находиться среди людей, умеющих эффективно решать поставленные задачи в благоприятной для работы атмосфере
Возможность выполнять функции руководителя	Предоставление работнику возможности руководить частью коллектива для решения оперативных или другого рода задач позволяет работнику проявить организаторские способности, почувствовать себя ценным сотрудником
Управление карьерой	Поиск и поддержка талантливых сотрудников, поощрение инициативы. Позволяет сотрудникам видеть направление развития их судьбы на предприятии, с учетом их индивидуальных склонностей, открывает уникальные горизонты проявления себя
Наличие кадрового резерва	Позволяет сотрудникам рассчитывать на повышение в случае определенных обстоятельств. Формирование кадрового резерва на любые руководящие должности подталкивает потенциальных претендентов ответственно подходить к решению поставленных задач, стремиться проявить себя и быть востребованным для предприятия и отдела, в котором сотрудник осуществляет деятельность

Содержательность труда	Выполнение работы, суть которой работник хорошо понимает, позволяет сотруднику видеть наиболее эффективные пути решения, почувствовать себе не «винтиком», а полноценным деятелем системы
Оформление рабочих помещений	Работа в аккуратном, чистом, проветриваемом помещении (без повышенного содержания пыли или каких-либо запахов) с хорошим ремонтом, необходимым уровнем освещения и звукоизоляции снижает психологическое напряжение, раздражение сотрудников
Оснащение рабочих мест	Рабочее место, оснащенное функциональной мебелью, отвечающей эргономике человеческого тела, с современной техникой и оборудованием привлекательно для сотрудника, так как позволяет экономить рабочее время и сохраняет существующее здоровье, положительно влияет на самочувствие (в психологическом и физическом плане)
Местоположение предприятия	Расположение организации в хорошо освещенном, людном районе, где есть активно функционирующая транспортная развязка гораздо привлекательнее для сотрудников, чем расположение организации в труднодоступном или криминальном районах, на окраине/за городом
Соревнования	Соревнования коллективов, групп работников, филиалов, цехов позволяет сплотить коллектив, испытать новые эмоции на работе
График работы	Творческим, работоспособным, активным работникам предоставлять дополнительные выходные дни. Индивидуальный подход в формировании гибких графиков работы

В основе стимулирования комфортными условиями жизни лежит осознание того, что человек работает не за деньги, а за блага, которые он получает. Соответственно, если работнику предоставлять возможность получать не денежные средства, а сами блага, то это позволит сподвигнуть работника трудиться с определенной отдачей именно в данной организации. Кроме того, через стимулирование условиями жизни предприятие может удерживать ценных сотрудников. Стоит отметить, что хотя стимулирование комфортными условиями жизни является затратной статьёй для предприятия, оно позволяет добиться приверженности сотрудников к организации. Согласно двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга, базирующейся на практическом исследовании мотивационного настроения работников крупной фирмы, на работников воздействуют две группы факторов. Первая вызывает удовлетворенность от работы, это факторы, мотивирующие к работе. Вторая не вызывает удовлетворенность от работы, но эти факторы удерживают на работе. Стимулирование комфортными

условиями жизни предусматривает факторы, способные как удерживать, так и мотивировать работника.

Авторский взгляд на элементы, входящие в стимулирование комфортными условиями жизни, представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Элементы стимулирования комфортными условиями труда

Наименование элемента	Характеристика
Обеспечение служебным жильем	Предоставление служебного жилья на бесплатной/льготной основе, компенсация затрат на аренду жилья и т.д.
Программы обеспечения сотрудников собственным жильем	Самостоятельное строительство организацией жилья для сотрудников или на долевых / паевых условиях. Предоставление возможности получить жилье с рассрочкой по оплате стоимости жилья
Организация питания	Организация на территории предприятия столовых. Доставка в офис продуктов. Обеспечение рабочих помещений кулерами с питьевой водой, чаем, кофе, сахаром, печеньем
Компенсация транспортных расходов	Доставка сотрудников на работу и домой транспортом организации, либо компенсация затрат сотрудников на горюче-смазочные материалы
Медицинское обслуживание	Дополнительное медицинское страхование сотрудника, его близких родственников
Медицинская профилактика	Проведение профосмотров, вакцинаций сотрудников организации
Обучение персонала	Компенсация затрат на обучение персонала как в учебных заведениях, так и на повышение квалификации сотрудников
Стипендии	Предоставление стипендий талантливым сотрудникам
Приобретение учебной, методической литературы	Доступ к учебной, методической литературе позволяет сократить сроки обучения персонала, позволяет сотрудникам эффективнее усваивать требуемый для работы материал
Программы, ориентированные на детей сотрудников	Устройство детей в дошкольные учреждения, летние лагеря. Компенсация затрат на обучение детей сотрудников в различных учебных заведениях
Программы, ориентированные на родственников сотрудников	Материальная поддержка родителей сотрудников в сложной жизненной ситуации. Выделение средств на похороны близких родственников
Страхование	Страхование имущества, жизни сотрудника. Страхование жизни родственников сотрудника
Подъемные деньги	Компенсация расходов, возникающих в результате переезда сотрудника – решение жилищного вопроса, обустройство жилья, устройство детей в дошкольные учреждения, трудоустройство партнера по браку сотрудника и т.д.
Целевое финансирование	Предоставление беспроцентных ссуд сотрудникам для различных целей – жилье, автомобиль, мебель, техника, туристическая путевка и др.

Наименование элемента	Характеристика
Кредитование сотрудников	Поручительство в банках. Сотрудничество с банками с целью разработки выгодных условий по кредитованию для своих сотрудников
Юридическая/консультационная помощь сотрудникам предприятия	Консультационная помощь на безвозмездной основе для сотрудников позволяет решить личные вопросы без привлечения сторонних организаций, тем самым предприятие экономит время сотрудника и имеет информационный доступ к возникающим у сотрудников проблемам
Оплата сотовой связи	Полная или частичная компенсация затрат на сотовую связь, предоставление корпоративных каналов связи
Предоставление персональной техники	Личный персональный компьютер, планшет, разная техника позволяет работнику эффективнее решать как задачи, которые ставит перед ним организация, так и личные. Создает определенный уровень комфорта для сотрудника
Предоставление служебного автомобиля	Данный элемент целесообразно использовать для сотрудников, имеющих определенный статус в организации или остро нуждающихся при решении производственных задач в транспортном средстве
Компенсация оплаты отдыха	Полная или частичная оплата отдыха сотрудников и их ближайших родственников открывает персоналу доступ к отдыху определенного уровня, позволяет работнику чувствовать себя комфортнее благодаря компании
Компенсация затрат на спорт	Частичная или полная компенсация затрат на спорт. Организация спортивных соревнований. Предоставление корпоративных абонементов в тренажерные залы, бассейны и др.
Ценные подарки	Поощрение ценных сотрудников (внесших существенный вклад в результаты работы компании, работающих на предприятии долгое время) памятными и ценными призами (бытовая техника, гаджеты и т.д.)
Подарки родственникам сотрудников	Подарки детям сотрудников к различным праздникам – новый год, 1 сентября, день защиты детей
Предоставление фирменной униформы	Выдача сотрудникам одежды с фирменными логотипами/знаками позволяет: 1) отождествлять себя с предприятием; 2) не задумываться сотрудникам о повседневной одежде.
Интернет доступ, Wi-fi	Свободный интернет доступ на территории предприятия является сегодня для сотрудников приятным бонусом. Однако необходимо продумывать, каким образом организовать систему безопасности, чтобы не произошла «утечка» важной информации
Бытовые услуги	Оказание на территории предприятия бытовых услуг – чистка, стирка одежды, ремонт обуви. Продажа предметов первой необходимости и продуктов питания

Стимулирование комфортными условиями труда, с точки зрения некоторых работников, может иметь отрицательные моменты в плане невозможности выбора самим сотрудником вида поощрения: сотрудников

заселяют в то жилье, которое строит организация; отправляют отдыхать по программам в определенные профилактории; дети сотрудников ездят в конкретный летний лагерь и т.д. Однако данный вид стимулирования позволяет обеспечить сотрудника и его семью определенными условиями жизни, что однозначно положительно влияет на привлекательность организации в глазах потенциальных и действующих работников. А также создает условия для совместного проведения работниками вне рабочего времени, что влияет на сплочение коллектива, создание собственной корпоративной культуры.

Таким образом, дана характеристика стимулирования в системе трудового вознаграждения с позиции работодателя и работника, предложена новая группировка элементов системы стимулирования с выделением трех видов.

При формировании системы трудового вознаграждения необходимо учитывать два аспекта: система должна предусматривать действенные рычаги для стимулирования персонала, и одновременно, быть приемлемой для работодателя. При этом возникают вопросы о том, каким условиям должна отвечать система стимулирования, какое название для нее было бы логичным. Для ответа необходимо рассмотреть существующие подходы к определению названий разных систем, в зависимости от задач, решаемых такими системами.

1.3 Идентификация признаков рациональности системы стимулирования

Для идентификации рациональности системы стимулирования, которая будет создавать у работника мотивацию нужной направленности при учете имеющихся у работодателя ресурсов, необходимо рассмотреть содержание категорий «эффективность» и «рациональность» экономических систем. В

данном исследовании в качестве экономических систем рассматривается совокупность экономических процессов, происходящих на отдельном предприятии, а также в обществе на основе сложившихся отношений субъектов.

Экономическая энциклопедия [194] разделяет эффективность на несколько видов: эффективность инвестиционного проекта, эффективность капитальных вложений, эффективность производства, эффективность факторов производства, эффективность экономическая, эффективность социальная. Экономический эффект характеризуется в данной энциклопедии [194] как разница между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения и использования. Экономическая эффективность характеризуется как ситуация, при которой, невозможно изменить распределение ресурсов так, что один из субъектов улучшит свое положение, а другой не ухудшит (оптимальность по Парето). При этом, рассматривая экономическую эффективность, уделяют внимание тормозящим факторам, которые объясняют разрыв между потенциальной и фактической эффективностью. К таким факторам можно отнести неоптимальное распределение ресурсов, несовершенство экономических стимулов, недостаточное качество принимаемых решений, завышенные лаги реализации капиталовложений и др. При этом, если рассматривать эффективность системы, то возможно говорить как о ее целостной эффективности, так и эффективности отдельных ее частей (подсистем, модулей). Также можно говорить об эффективности, сравнивая эффективность разных частей системы с целью поиска слабого звена и звеньев-локомотивов. Помимо прочего, эффективность может рассматриваться в динамике, т.е. сопоставление эффективности системы в начальном периоде (по исходным данным) и конечном периоде (так оценивается эффективность введения каких-либо изменений). Можно рассматривать эффективность одной системы в разных условиях, т.е. на систему влияют разные факторы, которые могут быть в определенное время

и определенном месте, но не быть при других обстоятельствах. Экономическая эффективность системы может рассматриваться как способность системы в процессе функционирования производить экономический эффект и действительно создавать такой эффект. Социальная эффективность ориентируется на стоящие перед субъектом социальные задачи, связанные со здоровьем, нравственностью, культурой, образованием и т.д. Социальная эффективность не может быть четко измерена стоимостными показателями, но правильная оценка социального эффекта необходима. Данный эффект выражается в том, что вложения в решение социальных задач способствуют повышению уровня знаний и культуры людей, укреплению их здоровья (физического, психического и т.д.), увеличению свободного времени, улучшению коммуникативной атмосферы и др.

Лауреат Нобелевской премии по экономике А. Сен акцентировал внимание на ограниченности применения критерия Парето [160], считая, что улучшение положения одного субъекта за счет ухудшения положения другого субъекта есть весьма умеренный вид успеха. Б. М. Генкин, рассматривая вопросы эффективности [17], склоняется к тому, что важнейшим аспектом управления экономическими системами является сопоставление результатов и затрат. С. Е. Метелев и Ю. Л. Муравьев [99] считают, что под словом «эффективность» подразумевается степень достижения поставленной цели, соотнесение с затратами труда. При этом отмечается, что эффективность труда не исчерпывается количественной характеристикой (объемом выпущенной продукции), а также учитывает качественную сторону трудовой деятельности – «понятие «эффективность труда» включает в себя не только экономические, но и социальные результаты труда, такие как: реализация и развитие способностей к труду, повышение трудовой мотивации, качество жизни, охрана экологии и т.п.» [78, 124]. В качестве важнейшего показателя эффективности труда С. Е. Метелев и Ю. Л. Муравьев [99] выделяют производительность, которую

определяют как «экономическая категория, характеризующая отношения между работодателем, государством и работником по поводу повышения эффективности использования способностей к труду и сокращения затрат на единицу продукции». Б. В. Корнейчук [80] рассматривает эффективность труда и определяет ее как величину полезного результата труда, приходящуюся на единицу затрат труда. При этом полезный результат труда выражает целевые экономические показатели – объем произведенного продукта (выработка), его стоимость (выручка), прибыль, чистая прибыль и т.д. Автор выделяет экономическую эффективность индивидуального и коллективного труда и социальную эффективность труда.

Стоит отметить, что не существует единого общепринятого определения эффективности, поэтому необходимо уточнить, какое содержание вкладывается в него автором данного исследования применительно к разработке системы стимулирования труда. Автор разделяет мнение о том, что эффективность стоит оценивать как с экономической точки зрения, так и с социальной. При этом оценка экономических результатов может быть произведена в стоимостном выражении, а оценка социального эффекта может осуществляться в стоимостном выражении лишь частично. Говоря об экономической эффективности автор подразумевает сопоставление полученных результатов с затратами, т.е. согласен с точкой зрения Б. М. Генкина, Б. В. Корнейчука, С. Е. Метелева, Ю. Л. Муравьева. При этом важно отслеживать динамику эффективности, т.е. изменения экономической эффективности во времени (прирост). Необходимо отметить важность разделяемого нами положения А. Сена о том, что сложно говорить об эффективности любой системы, при которой «лучше» возникает как компенсация «хуже». Примером такого явления может быть понижение ценности усилий работников при условии выполнения каждым из них своей работы качественно.

Важно искать такой уровень эффективности, при котором каждое звено системы имеет возможность улучшить свое положение не только за счет

других звеньев. Это возможно, во-первых, за счет поиска, выявления и выхода на внешние условия (ранее не используемые), во-вторых, за счет создания качественно нового продукта (метода, системы и т.д.). Эффективность, с одной стороны, отражает сопоставление полученных результатов с вложенными затратами. С другой стороны, эффективность отслеживается во времени (разные периоды). При сопоставлении полученных результатов с вложенными затратами важно помнить, что эффективность не может измеряться исключительно материальным аспектом (есть социальный эффект, эффект ущерба другим отраслям/отделам).

Эффективность, с нашей точки зрения, обязательно должна быть измерима и методы измерения эффективности, действующей/внедряемой системы стимулирования важно выделять / понимать до внедрения в практику самой системы стимулирования работников. Измерение – это нахождение и использование измерительных инструментов для получения более определенных характеристик различных систем, объектов, событий и процессов [9]. В качестве измерительных инструментов системы стимулирования, с авторской точки зрения, выступает ряд критериев, которым система должна соответствовать. Конкретизация критериев зависит от сферы деятельности, в которой функционирует организация.

Важно отметить, что понятие «эффективность» имеет очень широкий смысловой диапазон. Изучение проблемы построения «эффективной системы стимулирования» требует изучения огромного количества трудов и выработки широкого спектра критериев. Эффективная система стимулирования должна учитывать факторы времени, места, организационной структуры управления и т.д.; экономический, социальный, психологический аспекты, как на уровне подразделения, так и на уровне организации и общества.

Обратимся к изучению понятия «рациональный, рациональность». Слово рациональность происходит от латинского ratio, что переводится как разум.

Рациональность можно охарактеризовать как эффективное использование наличных ресурсов для достижения поставленных целей. [194]

Группа ученых [59], рассматривая генезис рациональности, приходит к выводу о том, что рациональность может быть на трех основных уровнях функционирования: как характеристика мыслительной деятельности, использующей осознанные формы продвижения к цели, методы, логический инструментарий, категории и т.п.; как характеристика культурного бытия и человеческой духовно-практической деятельности, когда рациональность отнесена не только к процессам познавательного плана, но и к формам бытия самого знания в культуре; как рациональность, которой обладают формы самой человеческой деятельности, фиксируемые различного типа технологий, социально-жизнедеятельностных структур. А рациональную организацию деятельности рассматривают как предпосылку собственно рационального мышления, поскольку она складывается и вне рационального осмысления действий, то есть формируется на уровне бессознательных актов. Отмечается, что, анализируя генезис рациональности, многие авторы исходят из разделения понятий чувственного и рационального.

В. Н. Сагатовский [157] рассматривает рациональность не с точки зрения чувственного и рационального, а с точки зрения рационального и иррационального, отмечая, что рациональное не обязательно сводится к логическому. Но, говоря о рациональности, всегда есть основания, достаточность или не достаточность которых может быть определена.

Ф. М. Неганов и А. П. Трубицын [109] отмечают, что чем яснее в являющейся сознанию предметной форме или отношении представлена сущность, тем более рационален предмет или явление. Рациональная форма – сущностная форма, адекватно представленная в явлении.

И. Т. Касавин и З. А. Сокулер, изучая вопрос рациональности [61], отражают три ведущие трактовки рациональности. Первая трактовка – это классическая интерпретация рациональности, которая представляет

тождество разума самому себе и индивидуальную свободу обладающего разумом человека. Вторая трактовка – это методологическая интерпретация рациональности, которая представляет собой научную рациональность. Поскольку понятие рациональности является ценностным, рациональное выступает как очень высокая оценка, а оценочность характерна для понятия научной рациональности, потому что сущностью науки является атрибут самого высокого достоинства. Третья трактовка – социокультурная интерпретация рациональности, которая открывает перспективу построения типологий рациональности на основе типологии социокультурных контекстов деятельности и мышления. Она вводит представление о меняющемся социальном содержании и социальном основании рациональности.

Попытаемся преломить философско-мировоззренческие понятия рациональности к формированию экономических систем, в частности, системы стимулирования работников.

Из всего вышеизложенного хотелось бы отметить согласие автора данного исследования с точкой зрения В. Н. Сагатовского относительно того, что всегда существуют основания рациональности, достаточность или недостаточность которых может быть оценена. Автор солидарен с Ф. М. Негановым и А. П. Трубицыным в том, что чем яснее в предметной форме представлена сущность, тем более рациональна она. Автор придерживается данной точки зрения, потому что при разработке рациональной системы стимулирования крайне важна ясность данной системы для всех субъектов, имеющих к ней отношение (как можно говорить о стимулировании персонала, если персонал детально не понимает механизмы функционирования самой системы или руководство не понимает реальные рычаги воздействия на персонал?). И. Т. Касавин и З. А. Сокулер отмечают научную рациональность. Причем научная рациональность есть атрибут высокого достоинства. Автор согласен с данным мнением, потому что наука действительно рассматривает предметы многогранно (анализируя их и

синтезируя взаимосвязь предметов с разными явлениями и предметами), что есть стремление к лучшему, к качественному. Следует согласиться и с необходимостью построения типологий рациональности, выделяя социокультурную интерпретацию. Рациональность – это своего рода оптимальность, которая не может сводиться только к экономическим выгодам, возможно рассмотрение рациональности с социальной стороны.

Я. И. Нисанов [112] отмечает, что понятие рациональности в экономической литературе имеет несколько иное смысловое значение от его употребления в других общественных науках. В целом рациональность сводится к разумному, адекватному, а в случае с экономическим пониманием рациональность является синонимом функционального: рациональным можно назвать поведение индивида или группы, если оно объективно способствует их сохранению и выживанию, даже если такая цель сознательно не ставится. Автор отмечает, что функциональную рациональность следует отличать от узкого понимания рациональности как оптимизирующего поведения, потому что в первом случае критерий рациональности формален: рациональность будет означать максимизацию целевой функции при определенных ограничениях, т.е. происходит выбор оптимальных средств для достижения поставленной цели.

Г. Саймон [158] отмечает, что процесс принятия решений в теории ограниченной рациональности можно характеризовать двумя ключевыми понятиями – поиск и принятие удовлетворительного результата. Субъект ведет поиск вариантов до тех пор, пока не найдет первый приемлемый вариант, а затем прекращает поиск. Приемлемость варианта происходит опираясь на уровень притязаний – в конкретный момент субъект имеет определенное представление (планку) относительно того, на что может рассчитывать. При условии, что планка притязаний преодолена, вариант считается удовлетворительным.

Помимо теории ограниченной рациональности выделяют теорию переменной рациональности. Согласно автору теории переменной

рациональности Лейбенштайну [91] степень рациональности (продуманности) человеческого поведения зависит от двух аспектов: физиологической и общественной природы человека. Физиологическая природа требует экономии мыслительной энергии и душевных сил (чем продуманнее решение, тем больше труда и неприятностей доставит экономическому субъекту процесс его принятия), поэтому поведение субъекта было бы минимально рациональным, если бы опиралось только на физиологическую природу. Общественная природа предусматривает нормы и стандарты, которые ставит перед ним социум. Частично данные нормы ощущаются субъектом как собственные, но с другой, это внешние ограничители поведения. В обществе продуманное, рациональное поведение пользуется большим почитанием и приносит субъекту определенное удовлетворение. Таким образом, согласно теории переменной рациональности в практической реальности происходит конфликт общественных норм поведения с физиологическими потребностями субъекта, его стремлением к экономии жизненных сил.

Необходимо отметить, что разработка рациональной системы стимулирования была бы более практически ориентированной, потому что в реальности организация всегда работает в условиях определенных ограничений. Разрабатывая систему стимулирования, адекватную современным реалиям, необходимо учитывать возможность организации, потенциал трудового коллектива, предшествующий опыт, внешние вызовы. Рациональная система стимулирования может предлагать большое количество стимулирующих элементов, но должна предусматривать возможность урезания любой части этих элементов, если встает вопрос выживания организации с учетом рыночных условий. Точка зрения Я. И. Нисанова близка к нашему пониманию рациональности (сопоставление рационального с функциональным). Необходимо отметить согласие с мнением Г. Саймона в том, что как человек, так и организация ищет возможные варианты решения вопроса пока не найдет первый приемлемый,

после чего поиск прекращается. Теория переменной рациональности также могла бы быть учтена при разработке системы стимулирования – общественные нормы всегда оказывают определенное давление как на поведение отдельного работника, так и организации в целом, что заставляет первого прилагать больше трудовых усилий, а последней предлагать кроме заработной платы различные виды вознаграждений, начиная от доски почета и заканчивая пенсионными программами.

Итак, разработка эффективной системы стимулирования работников актуальная тема, но решение данной проблемы требует детального рассмотрения огромного количества аспектов. Разработка эффективной системы стимулирования возможна при взаимодействии специалистов, каждый из которых будет изучать разные компоненты, влияющие на предприятие – социальный, экономический, психологический, географический, технологический, технический, культурный и т.д. В рамках данного исследования предпринимается попытка решения частной, локальной задачи – создания рациональной системы стимулирования, поскольку, с нашей точки зрения, только рациональная система стимулирования, в конечном итоге, может дать положительный эффект от своего практического использования.

Под рациональной системой стимулирования (РСС) автором подразумевается логическая, ясная (доступная), научно обоснованная, социально значимая, экономически выгодная для субъекта система, базирующаяся на концепциях человека разумного, экономического, рационального [17, 91, 112, 155, 158].

Логичность проявляется в том, что РСС должна быть разумной, адекватной, последовательной. Важно осознавать, что элементы РСС должны иметь различные функции, которые позволят в полной мере побудить работника к максимальной отдаче при трудовой деятельности. При этом стоит отметить, что существует достаточность и недостаточность оснований, позволяющих назвать систему логичной. Достаточность оснований может

рассматриваться с двух сторон - работника и работодателя. Логичность с точки зрения одного, может вступать в конфликт с пониманием другого, для поиска разумного решения есть смысл рассматривать достаточность и недостаточность оснований жизнеспособности отдельной точки зрения.

Ясность (доступность для понимания) реализуется через формирование каналов, благодаря которым работники имеют возможность узнавать от чего в конкретный период времени зависит уровень их трудового вознаграждения. Понимание работниками методики расчета трудового вознаграждения и факторов, способных повлиять на него, позволит им самостоятельно планировать свои доходы, осознавать, какие трудовые усилия в действительности ценны для организации и др.

Научная обоснованность проявляется в том, что система должна быть всесторонне изучена. Необходимо проводить практические эксперименты, которые позволят устанавливать фактически возможные значения трудового вознаграждения при различных условиях. Следует понимать, что невозможно требовать одного уровня производительности, выработки и др. при различных исходных данных (технических, технологических, квалификационных и т.д. особенностях). Техническое оснащение места работника, доступ к методической документации, практический опыт работника, время работы, его квалификация, степень интеграции различных подразделений организации, психологический климат в коллективе и др. факторы оказывают влияние на работоспособность персонала.

Социальная значимость. РСС позволяет реализовывать интересы личности в плане изменения образа и качества жизни. Вложение работодателя в работника с целью его личностного развития позволяет получить морально устойчивого, высоконравственного, культурного сотрудника, что существенно не только для предприятия, но и общества в целом. Социальная значимость системы стимулирования положительно влияет на человеческий капитал общества, который, как признают многие

ученые [16, 33, 37, 80, 84, 114 и др.] включает в себя здоровье, образование и культуру (нравственность).

Экономическая выгодность. Наиболее четко возможно просчитать именно экономические показатели, поэтому они непременно должны лежать в основе любой рациональной системы.

Определение целей и задач, решаемых системой стимулирования, существенно как для работодателя, так и работника. Вопросами постановки целей и задач системы стимулирования занимались многие отечественные и зарубежные исследователи. В таблице 1.6 представлены их взгляды на данную проблему.

Таблица 1.6 – Цель / задачи системы стимулирования

Автор	Цель	Подцели / задачи
М. Армстронг, Т. Стивенс [5]	Создание логической основы для воплощения политики организации в области вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> – Информирование служащих о возможностях в области карьерного роста и оплаты; – Определение места должности в иерархии; – Установление уровней оплаты и масштабов их роста; – Обеспечение основы для управления относительными показателями; – Достижение равной оплаты и возможности проведения мониторинга и контроля за практикой оплаты труда
Д. Бергер, Л. Бергер [195]	Управление трудовыми ресурсами	Привлечение, удержание, мотивирование, поощрение сотрудников
Е. Ветлужских [12]	Повышение эффективности работы сотрудников, направленное на выполнение целей предприятия, а в целом – достижение и поддержание конкурентоспособности компании	<ul style="list-style-type: none"> – Достигать внутреннюю справедливость, оплачивая труд в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей); – Влиять на повышение результативности/эффективности сотрудников; – Формировать, поддерживать лояльность топ-менеджеров; – Награждать за дополнительные усилия, заслуги, стаж работы; – Повышать уровень жизни сотрудников, социальная защищенность; – Привлекать и удерживать сотрудников

Автор	Цель	Подцели / задачи
Группа авторов [64]	Обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации	<ul style="list-style-type: none"> – Привлечение персонала в организацию; – Сохранение сотрудников организации; – Стимулирование производительности труда; – Справедливая оценка трудового вклада работников; – Эффективное развитие бизнеса; – Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты
М. В. Прохорова [146]	Своевременное обеспечение организации необходимыми человеческими ресурсами, способными обеспечить достижение определенных финансовых результатов	<p>Задачи зависят от стадии развития организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Стадия формирования организации – обеспечение притока работников; – Стадия интенсивный рост – достижение текущих целей и создание фундамента для будущего развития, связь материально вознаграждения с результатом труда, стимулирование персонала на достижение сверхнормативных результатов труда и эффективную деятельность, способствующую росту и интенсивному развитию организации; – Стадия стабилизации – повышение управляемости организации, совершенствование системы менеджмента, обеспечение плановых показателей за счет правильно организованной и стимулированной деятельности сотрудников, соблюдение стандартов и нормативов производственной деятельности; – Стадия кризис – удержание ценных сотрудников и активизация деятельности персонала для вывода организации из кризиса
Л. В. Стрелкова [169]	Отражение стоящих перед предприятием целей, управленческой философии его руководителей, традиций, учет находящихся в распоряжении предприятия ресурсов и материальных интересов работника	<ul style="list-style-type: none"> – Направить усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата; – Предоставить работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических возможностей, позволить ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности;

Автор	Цель	Подцели / задачи
		<ul style="list-style-type: none"> – Стимулировать выполнение планов и договорных обязательств по поставкам продукции; – Повышать заинтересованность в улучшении качества продукции; – Стимулировать повышение производительности труда; – Повышать заинтересованность в снижении себестоимости производства продукции; – Повышать заинтересованность в экономии всех видов материальных ресурсов; – Стимулировать создание и освоение новой технологии и техники
Т. Г. Яковлева [203]	Усиление мотивации труда за счет повышения материальной заинтересованности и ответственности работников	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение количества и качества выпускаемой продукции; – Повышение производительности труда; – Повышение или обеспечение устойчивой рентабельности предприятия; – Обеспечение стабильного функционирования предприятия по всем уставным видам деятельности; – Оптимизация затрат на персонал за счет достижения экономически оправданного соответствия уровня оплаты труда и финансового результата работы предприятия; – Выполнение каждым работником порученной работы на должном качественном уровне, соответствующем техническим (технологическим) требованиям, ГОСТам, законодательству РФ, требованиям потребителей продукции (работ, услуг) или непосредственно руководителя
Р. А. Яковлев [201]	Реализация работником имеющихся способностей, а также достижение целей организации	<ul style="list-style-type: none"> – Направлять усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами; – Предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять работнику добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности

Большинство авторов, изучающих проблемы стимулирования работников предприятия, рассматривает в качестве целей системы стимулирования воздействие на трудовую активность работников. М. В. Прохорова [146] считает, что цель – это своевременное наличие в организации необходимых человеческих ресурсов, которые способны обеспечить достижение определенных финансовых результатов, а задачи меняются в зависимости от стадии развития организации. Автор работы не вполне разделяет данную точку зрения, так как при таком подходе полностью игнорируется вопрос конкурентоспособности организации. Вместе с тем, персонал способен оказывать влияние на конкурентоспособность, поэтому важно учитывать данный аспект, по крайней мере, в задачах системы стимулирования. Наиболее близкими для автора данного исследования относительно целей и задач системы стимулирования являются мнения группы авторов [64] и Е. Ветлужских [12]. Все они касаются вопроса конкурентоспособности организации либо в целях, либо в задачах системы стимулирования. В задачах системы стимулирования, сформулированных Т. Г. Яковлевой [203], по нашему мнению, внимание преимущественно уделяется производительности труда, при этом игнорируется реально существующая социальная сторона вопроса – необходимость развития внутреннего потенциала работников.

Таким образом, с авторской точки зрения, основная цель системы стимулирования – регулирование используемых (доступных для использования) предприятием инструментов, ориентированных на реализацию стратегии организации в области вознаграждения работника за эффективную трудовую активность, под которой подразумевается внесение сотрудником определенного вклада в достижение целей организации путем реализации поставленных перед ним задач.

Система стимулирования, с авторской точки зрения, решает следующие задачи:

1. Справедливое вознаграждение сотрудников;
2. Формирование доступного для сотрудников инструмента планирования своих доходов;
3. Оптимизация затрат на персонал;
4. Удержание ценных сотрудников;
5. Определение ценных для организации сотрудников и должностей;
6. Привлечение новых сотрудников;
7. Усиление конкурентоспособности организации за счет развития кадрового потенциала;
8. Выявление слабых мест в системе работы с персоналом;
9. Формирование доверия работников к организации.

Цели и задачи системы стимулирования, внедряемой на предприятии, служат ее фундаментом, определяющим возможность удовлетворения работников своим вознаграждением, наличие объективной оценки руководством степени их отдачи при выполнении поставленных перед ними задач, конкурентоспособность предприятия на рынке.

После определения понятия РСС, целей и задач, на которые последняя направлена, необходимо решить вопрос формирования принципов РСС. Для этого целесообразно рассмотреть, какие принципы в целом выделяют исследователи при построении систем стимулирования. Формирование принципов построения РСС позволит задать конкретные точки опоры для предлагаемой системы.

Большинство исследователей рассматривают вопрос построения системы стимулирования в увязке с системой мотивации. В таблице 1.7 представлены принципы построения систем мотивации и стимулирования, выделяемые разными исследователями, а также принципы, предлагаемые автором данной работы.

Таблица 1.7 – Принципы формирования системы мотивации и стимулирования

Автор	Принципы
Е. Веглужских	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Соответствие целей системы оплаты труда и мотивации целям предприятия; ✓ Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала; ✓ Выявление и устранение демотивирующих факторов; ✓ Понятность и прозрачность системы вознаграждения; ✓ Справедливость системы оплаты труда; ✓ Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты; ✓ Своевременность выплаты вознаграждения; ✓ Комплексность системы мотивации, которая должна включать материальное и нематериальное вознаграждение; ✓ Конкурентоспособность зарплат по отношению к рынку; ✓ Вовлеченность персонала в проведение изменений; ✓ Учет этапа жизненного цикла компании; ✓ Соответствие системы компенсации корпоративной культуре; ✓ Взаимосвязь с employment brand – брендом компании на рынке труда
О. Глинкина	<ul style="list-style-type: none"> ✓ конкурентоспособность; ✓ дифференциация оплаты по работам; ✓ системность; ✓ соответствие задачам и целям бизнеса; ✓ гибкость, открытость; ✓ ориентация на результативность; ✓ справедливость, честность; ✓ управление изменениями
А. П. Грачев	<ul style="list-style-type: none"> ✓ направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации; ✓ система мотивации и стимулирования труда должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий: правовая, экономическая, социальная, социально-культурная, политическая среды; ✓ система мотивации и стимулирования труда должна быть ориентирована на обеспечение адекватной мотивации работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач, т.е. поощрять такой труд работника, который был бы ценен для организации (поддержание и повышение производительности, поддержание и совершенствование норм организации)
Группа авторов [61]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ соблюдение норм законодательства; ✓ равноправие сторон; ✓ добровольность принятия обязательств; ✓ недопущение принудительного и обязательного труда и дискриминации в сфере труда; ✓ стабильность трудовых отношений

Автор	Принципы
Л. В. Исаханян	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы инициировать желательные виды поведения; ✓ Сама работа может стать внутренним побудителем; ✓ Весь «набор» систем и мер моральных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным; ✓ Проводить обязательный прогноз влияния на трудовое поведение персонала всех мероприятий по изменению системы мотивации его труда в организации; ✓ Необходимо создать условия привлекательности, заинтересованности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций; ✓ Обеспечивать гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.д.; ✓ Проводить постоянный мониторинг возможных отклонений от заданных менеджером форм трудового поведения
А. Б. Кушнир .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Формирование условий для повышения общего уровня заработной платы работников посредством усиления его связи с индивидуальными и коллективными достижениями в труде; ✓ Укрепление системы государственных гарантий при оплате труда; ✓ Вывод из системы оплаты труда компенсационных надбавок за неблагоприятные условия труда наряду с развитием системы страхования профессиональных рисков; ✓ Повышение уровня самостоятельности руководителей организаций в выборе и построении систем тарифной оплаты и стимулирующих выплат; ✓ Обеспечение переходного периода при совершенствовании систем оплаты труда
Е. А. Митрофанова	<ul style="list-style-type: none"> ✓ учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда; ✓ предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала; ✓ развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей для наращивания трудового, в том числе и творческого, потенциала; ✓ реализация принципа обучающейся организации посредством участия в этих процессах всех групп персонала; ✓ равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию; ✓ участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути; ✓ сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь и другого рода форс-мажорных обстоятельств
С. А. Шапиро	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Доступность (понятность и демократичность условий стимулирования); ✓ Ощутимость (учет порога стимула); ✓ Постепенность; ✓ Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (учащение вознаграждения и его четкая связь с результатом труда является сильным мотивационным фактором); ✓ Сочетание моральных и материальных стимулов (эти факторы одинаково сильны по своему воздействию, поэтому нужно разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их действия на работника); ✓ Сочетание позитивных и негативных стимулов

Автор	Принципы
Т. Г. Яковлева	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Повышение мотивации труда; ✓ Наличие единого фонда оплаты труда работников предприятия, непосредственно зависящего от общей стоимости работ и услуг, выполняемых персоналом предприятия; ✓ Наличие единого кадрового пространства для всех функциональных, то есть основных структурных подразделений предприятия (управлений, служб, отделов, групп и т.д.), занимающихся производством однотипных работ, предоставлением одинаковых услуг; ✓ Создание единого (коллективного) фонда оплаты труда в функциональных структурных подразделениях (управлениях, службах, подразделениях, группах и т.п.) с единым кадровым пространством; ✓ Объединение работников предприятия в группы по идентичности организационных способностей производственной, консультационной, научно-исследовательской, нормотворческой и административно-хозяйственной деятельности и системы оплаты труда
Предлагаемые принципы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ логичность; ✓ научность; ✓ доступность для понимания субъектов социально трудовых отношений; ✓ социальная значимость; ✓ экономическая выгодность, как для организации, так и для работника; ✓ учет оплаты труда на внешнем рынке; ✓ соответствие действующему законодательству; ✓ справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия; ✓ учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников; ✓ создание условий для адекватного заработка у всех групп работников

Е. А. Митрофанова предлагает [103] при формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала в организациях принципы, ориентированные на создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие всех способностей и возможностей каждого работника. Группа авторов [74] при формировании основных принципов организации оплаты труда ссылаются на принципы регулирования социально-трудовых отношений. О. Глинкина предлагает свои принципы разработки системы оплаты труда [19]. Е. Ветлужских [12] выделяет многоаспектные принципы системы стимулирования – учитывается и стадия развития организации, и мотивационные факторы с потребностями персонала, и демотивирующие факторы, и условия оплаты труда работников на внешнем рынке, и бренд

компании на рынке труда и т.д. С одной стороны, многоаспектность позволяет обращать внимание на большое количество факторов, но с другой стороны, учет такого количества факторов может привести к тому, что перед отделами будет стоять слишком много разных задач (работать согласованно при этом сложно). Как следствие, практическая неэффективность предлагаемой системы позволит всегда объяснить причины, но не ответит на вопрос что делать. Т. Г. Яковлева [203] отмечает повышение мотивации труда, единение кадрового пространства, объединение работников в группы по идентичности, создание единого фонда оплаты труда и т.п. Принципы, выделяемые Т. Г. Яковлевой, вызывают определенное непонимание – несмотря на конкретную формулировку, остаются вопросы практически к каждому пункту. Например, что значит принцип повышения мотивации? Как определить повысилась ли мотивация? До какой степени мотивация работника может повышаться? Автор в целом солидарен с принципами системы стимулирования работников предприятия, предлагаемых А. Б. Кушником [89] и С. А. Шапиро [188], но считает необходимым их дополнить.

Таким образом,

1. Рациональная система стимулирования (РСС) – это логическая, ясная (доступная), научно обоснованная, социально значимая, экономически выгодная для всех субъектов социально-трудовых отношений система стимулирования, базирующаяся на концепциях человека разумного, экономического, рационального.

2. Целью РСС является регулирование используемых (доступных для использования) предприятием инструментов, ориентированных на реализацию курса организации в области вознаграждения работника за эффективную трудовую активность;

3. РСС решает следующие задачи:

– справедливое вознаграждение сотрудников;

- формирование доступного для сотрудников инструмента планирования своих доходов;
- оптимизация затрат на персонал;
- удержание ценных сотрудников;
- определение ценных для организации сотрудников и должностей;
- привлечение новых сотрудников;
- усиление конкурентоспособности организации за счет развития кадрового потенциала;
- выявление слабых мест в системе работы с персоналом;
- формирование доверия работников к организации;

4. Принципы формирования РСС:

- логичность;
- научность;
- доступность;
- социальная значимость;
- экономическая выгодность, как для организации, так и для работника;
- учет оплаты труда на внешнем рынке;
- соответствие действующему законодательству;
- справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия;
- учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников;
- создание условий для адекватного заработка у всех групп работников.

Итак, обосновано название разрабатываемой системы стимулирования – рациональная система стимулирования. Сформированы понятие, цели, задачи и принципы функционирования РСС, что позволит понимать суть рациональности данной системы стимулирования и перейти к стадии

формирования РСС. Рациональность системы стимулирования заключается в том, что при функционировании организации в условиях ограничений, система должна обеспечивать выживаемость субъекта (сохранение работника, жизнеспособность организации и т.д.). Необходимо будет выяснить и сформулировать критерии рациональности, которые выдвигают работодатель и работник к системе стимулирования, чтобы она могла быть признана рациональной этими участниками социально-трудовых отношений.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ РАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Исследование существующих подходов к построению систем стимулирования

Для разработки авторского подхода к формированию РСС целесообразно иметь общие представления об уже существующих алгоритмах/моделях, используемых при создании систем мотивации, оплаты и стимулирования труда.

Е. Н. Ветлужских [12] предлагает двенадцать этапов (Рисунок 2.1) создания комплексной системы мотивации и оплаты труда (СМиОТ).

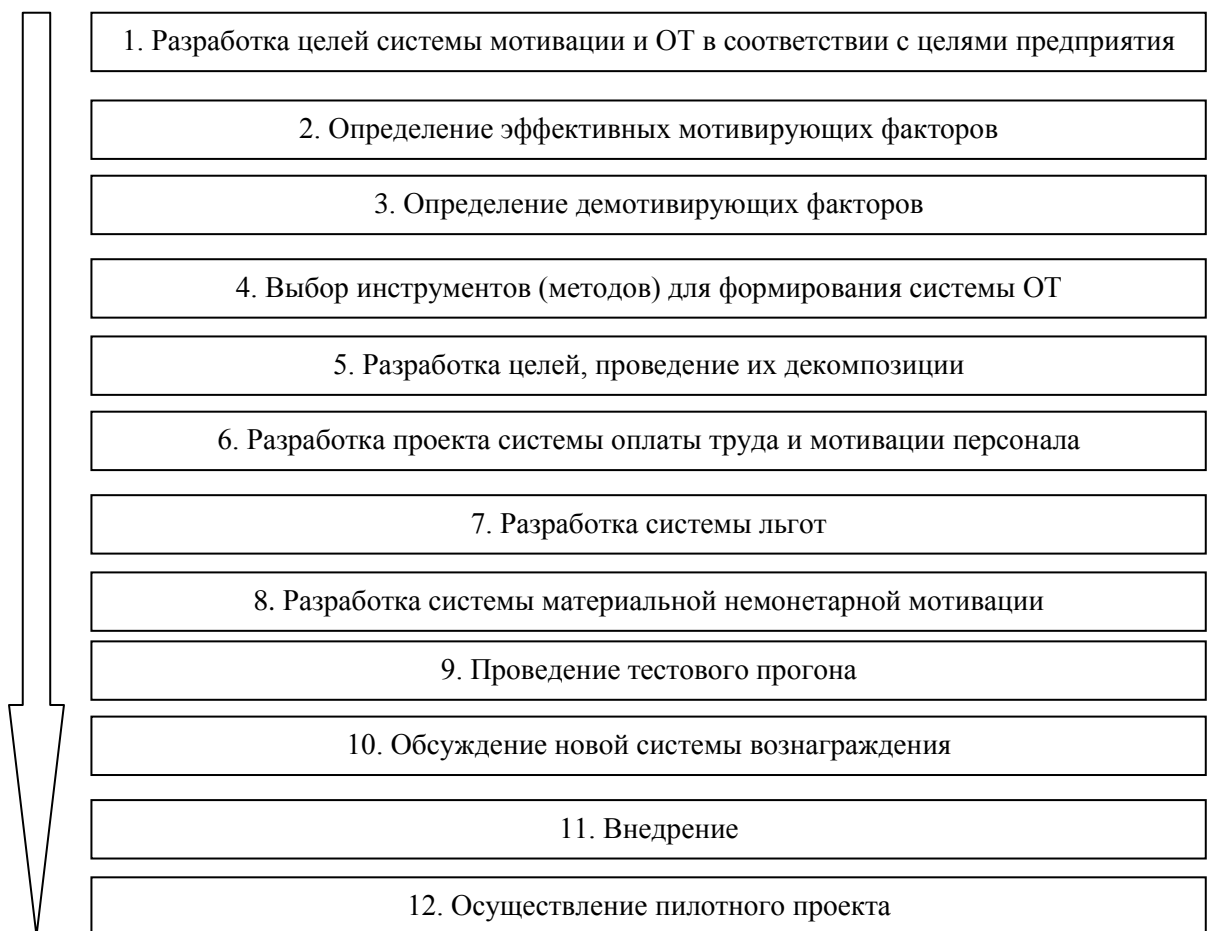


Рисунок 2.1 – Этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты
труда [12, с.119]

Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала представлен на рисунке 2.2, а алгоритм разработки эффективной системы оплаты труда по Е. Ветлужских [13] на рисунке 2.3.

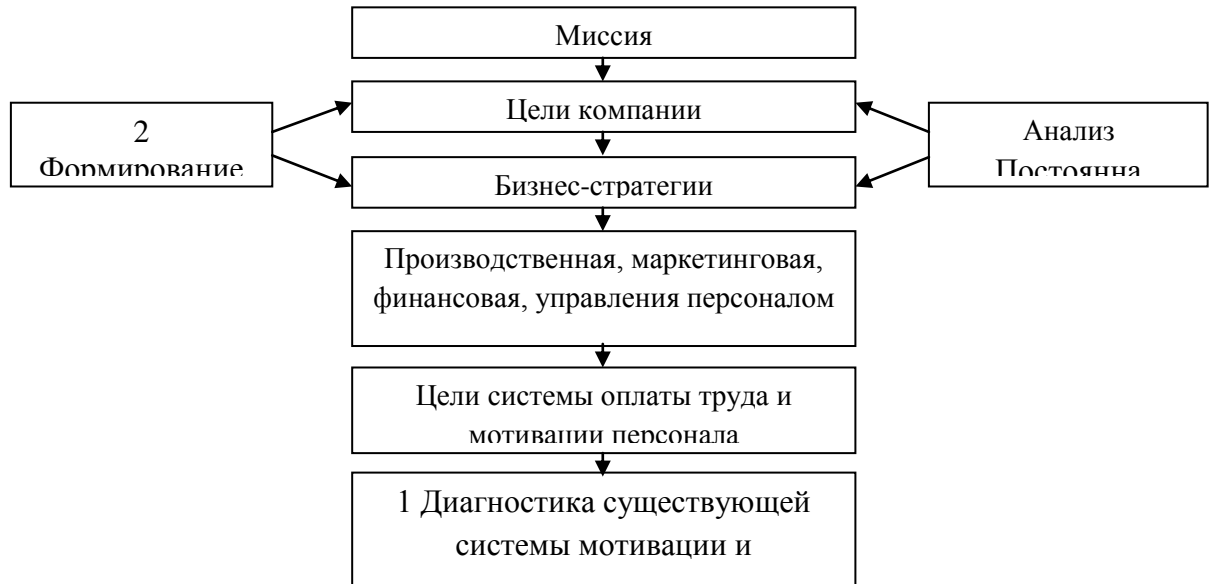


Рисунок 2.2 – Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала [13, с.119]

Миссия компании оказывает влияние на ее цели, которые, в свою очередь, влияют на бизнес-стратегии. При формулировании целей компании и созданных на их основе бизнес-стратегий необходимо учитывать характеристики внутренней и внешней сред. Анализ внутренней среды предусматривает учет индивидуальных особенностей организации (количество персонала, срок работы на рынке, материальную базу и т.д.), а анализ внешней среды отражает специфику внешнего рынка (количество конкурентов, заработные платы на различных должностях у конкурентов и т.д.). Е. Ветлужских считает, что необходимо проводить декомпозицию целей, т.е. ориентируясь на стратегические цели предприятия, установить цели перед филиалами, подразделениями, сотрудниками. Учитывая производственные, маркетинговые и финансовые особенности управления персоналом, переходят к формированию целей системы оплаты труда и

мотивации персонала. После чего обращаются к методам разработки системы оплаты труда и мотивации персонала.

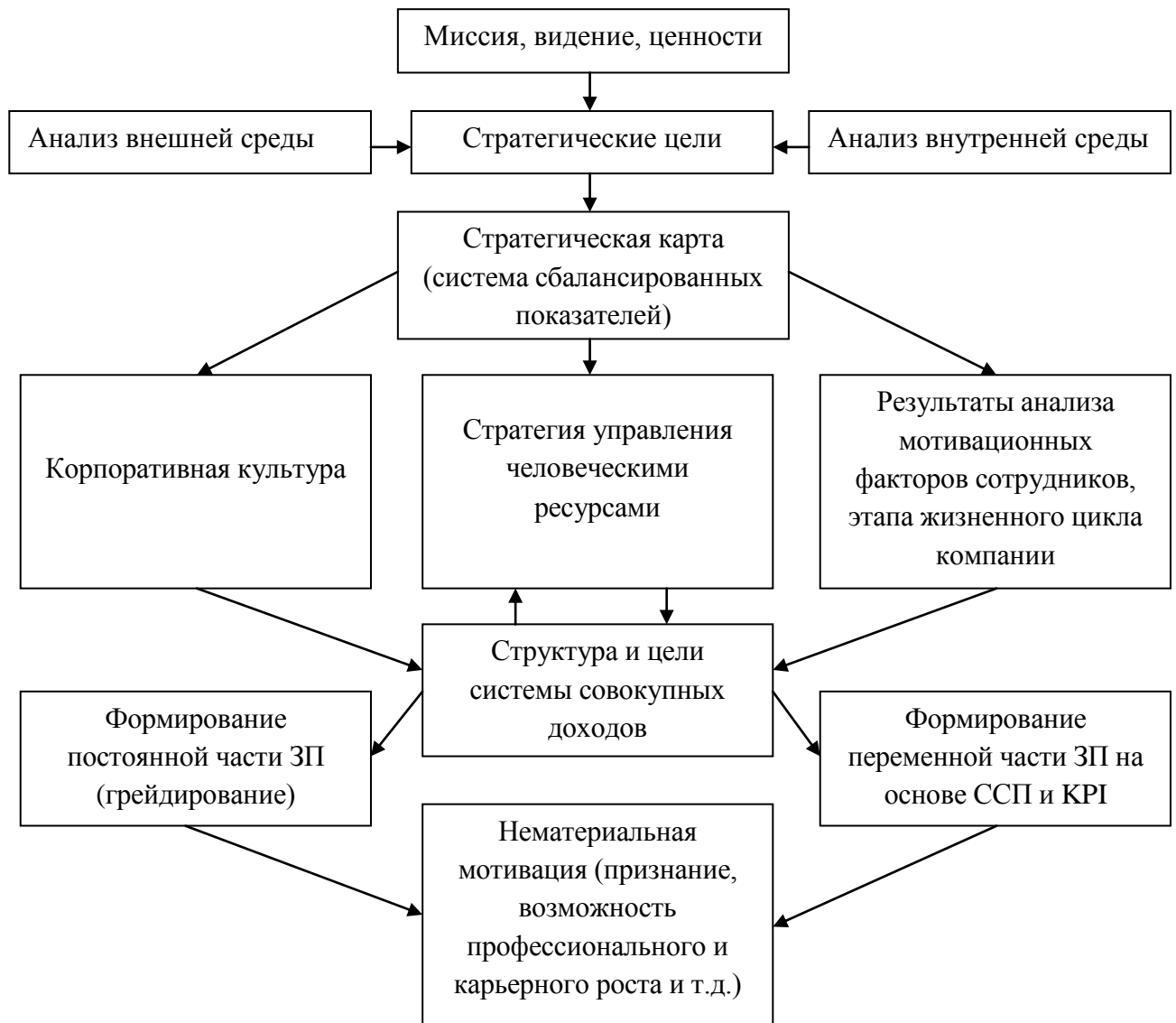


Рисунок 2.3 – Алгоритм разработки эффективной системы оплаты труда по Е. Ветлужских [13, с.48]

Миссия, видение и ценности организации позволяют формировать стратегические цели, на которые оказывают влияние анализы внешней и внутренней среды. Опираясь на стратегические цели, формируется стратегическая карта, которая учитывает и оказывает воздействие на корпоративную культуру, результаты анализа мотивационных факторов сотрудников на данном этапе жизненного цикла компании и стратегию управления человеческими ресурсами (УЧР). Корпоративная культура,

результаты анализа мотивационных факторов сотрудников, жизненный цикл компании и стратегия управления человеческими ресурсами влияют на структуру и цели системы совокупных доходов. Система совокупных доходов формируется исходя из постоянной и переменной частей заработной платы и влияет на реализацию нематериальной мотивации. Формирование постоянной части происходит через грейдирование – определение значимости для организации той или иной должности. Формирование переменной части осуществляется через систему сбалансированных показателей (ССП) и КРІ (цели организации влияют на цели и задачи, стоящие перед подразделениями организации и непосредственно работниками). В целом совокупные доходы состоят из материальных и нематериальных доходов. Нематериальные подразумевают признание, похвалу, самореализацию и т.п. Структура материальных доходов представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура материальных доходов [12, с. 24]

Следует заметить, что в данном алгоритме отсутствует блок оценки эффективности системы мотивации и оплаты труда, который целесообразно

разместить после формирования всей системы. Без оценки эффективности системы оплаты труда, разработки соответствующих показателей сложно утверждать, насколько она может быть эффективной, а Е. Ветлужских предлагает алгоритм именно эффективной системы оплаты труда. Система оплаты труда не идентична системе стимулирования, хотя и, несомненно, не может не задевать вопросы стимулирования трудовой активности работников. При разработке РСС возможно адаптировать некоторые элементы, используемые Е. Ветлужских. К ним относится анализ внешней и внутренней среды. В п.1.3 диссертационного исследования сформулированы понятие, цели, задачи и принципы РСС. Среди задач РСС выделено справедливое вознаграждение сотрудников, в понятии РСС отмечено, что это «логическая, научно обоснованная, экономически выгодная система». Анализ внешней и внутренней среды как раз и ориентирован на выполнение данных условий.

Необходимо отметить, что использование в данном подходе грейдинга и КРІ позволяет учитывать значимость разных должностей, формировать доступные каждому подразделению и должности цели. Система сбалансированных показателей формируется с учетом их доступности (ясности для субъектов), измеримости и объективности. Е.Ветлужская, рассматривая ССП, опирается на мнение ее авторов - Р. Каплана и Д. Нортона [154]. В такой ССП выделяют четыре составляющих:

1. Составляющая обучения и роста (Чему нужно обучаться и в каком направлении развиваться, чтобы реализовать цели компании?);
2. Внутренняя составляющая (Какие внутренние процессы нужно усовершенствовать, чтобы удовлетворить клиентов?);
3. Клиентская составляющая (Как удовлетворить потребности клиентов, что нужно усовершенствовать в этом направлении, чтобы выполнить финансовые показатели?);
4. Финансовая составляющая (Какие финансовые показатели удовлетворяют наших собственников?)

Возможно использование оценки значимости должностей при формировании РСС.

М. В. Прохорова и Ю. И. Кондратьева предлагают создание эффективной системы оплаты труда, состоящее из трех этапов: подготовки, разработки, внедрения. На рисунке 2.5 раскрыт каждый из вышеназванных этапов.



Рисунок 2.5 – Этапы формирования эффективной системы оплаты труда по М. В. Прохоровой и Ю. И. Кондратьевой

Необходимо отметить, что предлагаемые три этапа (подготовка, разработка, внедрение) есть классический алгоритм реализации огромного количества проектов, систем и др. При этом система может быть и экономической, и маркетинговой, и логистической, и информационной и т.д. Такой алгоритм иногда разделяют на четыре этапа, третий из которых будет

называться «Тестирование, исправление выявленных ошибок», после чего уже производят внедрение системы.

В данной системе, предлагаемой М. В. Прохоровой и Ю. И. Кондратьевой, фаза тестирования и внедрения совпадают. В отличие от системы Е. Ветлужских здесь предусмотрена оценка эффективности системы оплаты труда на третьем этапе. Достоинством данного алгоритма, с нашей точки зрения, является простота восприятия – три этапа, адаптированные под разработку эффективной системы оплаты труда. Но данная последовательность ориентирована на разработку системы оплаты труда, а не системы стимулирования, хотя ряд действий первого и второго этапов, несомненно, предусматривают изучение проблемы стимулирования. Соответственно, данные авторы рассматривают вопрос разработки системы стимулирования косвенно. К проблемам стимулирования относятся: мониторинг рынка заработной платы, соотношение постоянной и переменной частей заработной платы, порядок начисления премий и депремирования. При разработке РСС и этапов реализации такой системы на предприятии необходимо учитывать вышеназванные проблемы. Это позволит реализовать такие принципы РСС, как экономическая выгодность, учет оплаты труда на внешнем рынке, справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия, учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников.

Т. Г. Яковлева, изучая проблему построения эффективной системы оплаты труда [203], приходит к выводу, что система оплаты и стимулирования труда должна быть формализована. Формализовать ее позволит оформление и внедрение методического обеспечения. Данный автор предлагает разрабатывать это обеспечение в виде документов двух видов в зависимости от специализации предприятия. Первый вид документа ориентирован на предприятие, специализирующееся на производстве любых видов работ и услуг (услуги с сфере обслуживания населения, экономические, юридические, научно-исследовательские, консалтинговые,

интеллектуальные и др.). Второй вид методического документа ориентирован на предприятие, занимающееся производством и реализацией своей и сторонней продукции. На рисунке 2.6 представлена структура данных методических документов.

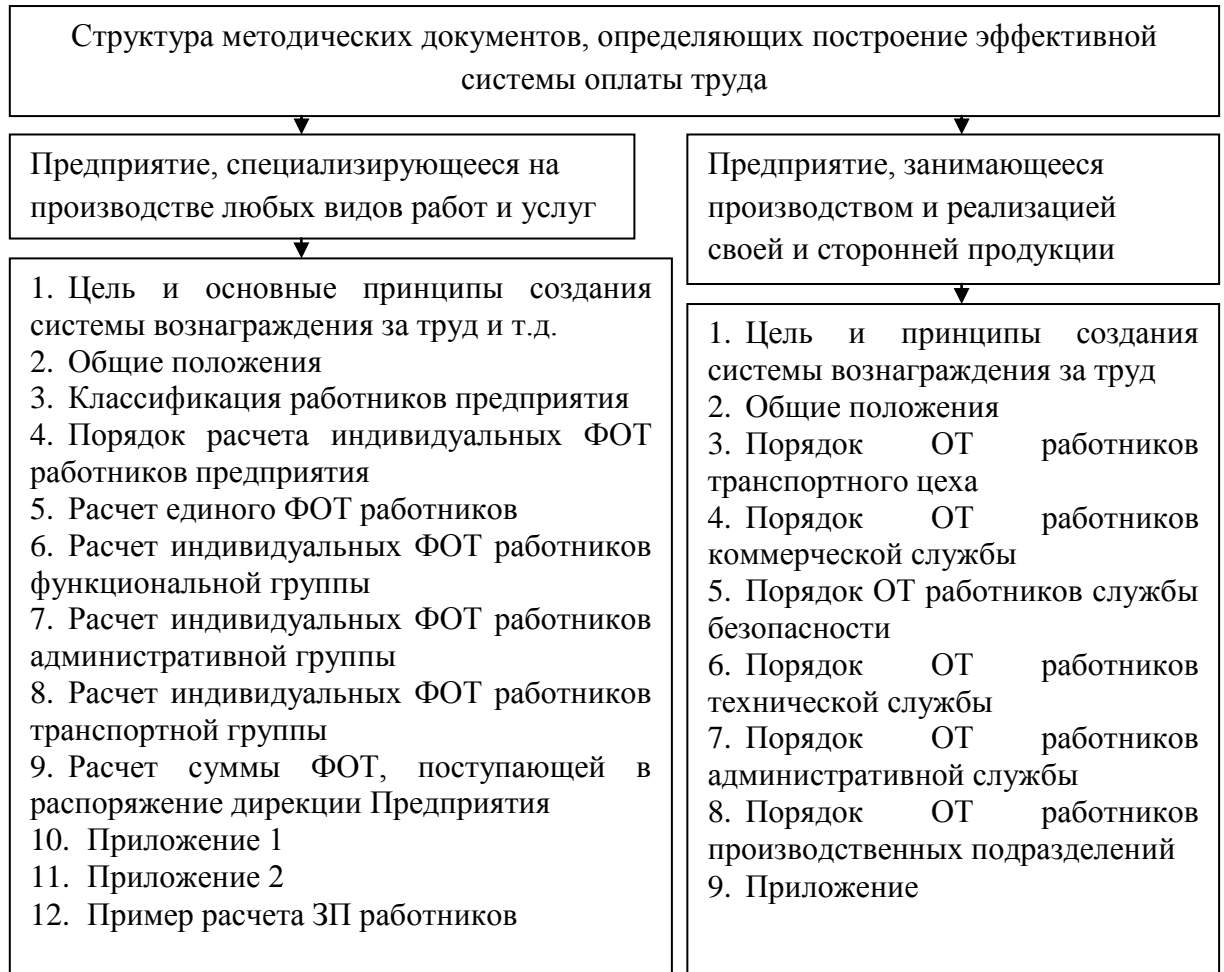


Рисунок 2.6 – Структура методических документов, определяющих построение эффективной системы оплаты труда, в зависимости от специализации предприятия по Т. Г. Яковлевой

Уникальность подхода Т. Г. Яковлевой заключается в том, что она рассматривает построение эффективной системы оплаты труда с позиции специализации предприятия. Но, как и М. В. Прохорова с Ю. И. Кондратьевой, она рассматривает не систему стимулирования, а систему оплаты труда. Частному вопросу разработки системы стимулирования не уделяется должного внимания, хотя именно построение действенной

системы стимулирования способно оказывать на трудовую активность работника существенное влияние. Преимуществами разработки нормативного документа, регламентирующего разные вопросы (не только оплаты труда) на предприятии являются независимость системы от смены руководства (наличие документа снижает фактор субъективного восприятия действительности, как работодателем, так и работником), доступность для понимания работника действующей системы оплаты труда. Разработка методического документа может быть итогом формирования как самой РСС, так и этапов ее реализации на предприятии. Первый документ может объяснять структуру процесса реализации РСС на предприятии, а второй – процесс разработки РСС. Использование нормативных документов позволяет решать такие задачи РСС, как мотивация сотрудников к трудовой активности, формирование доступного для сотрудников инструмента планирования их доходов, выявление ценных для организации сотрудников и должностей, формирование доверия работников к организации. Документ как инструмент позволяет реализовать такой принцип РСС, как «ясность (доступность для понимания)». Необходимо отметить, что Т. Г. Яковлева в данном нормативном документе не уделяет внимание анализу эффективности функционирования системы оплаты труда. Исследователь не предлагает ни показателей, ни нормативных документов, ориентированных на оценку эффективности системы оплаты труда. Но без количественных показателей оценки системы оплаты труда, сложно утверждать, что она работает эффективно, и невозможно отследить эффективность ее работы в течение периода/нескольких периодов.

В докторской диссертации Е. П. Митрофановой [103] представлено шесть этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации (Рисунок 2.7) С данным алгоритмом формирования системы мотивации и стимулирования солидарны такие ученые, как А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, М. В. Ловчева и И. А. Эсаулова [64].

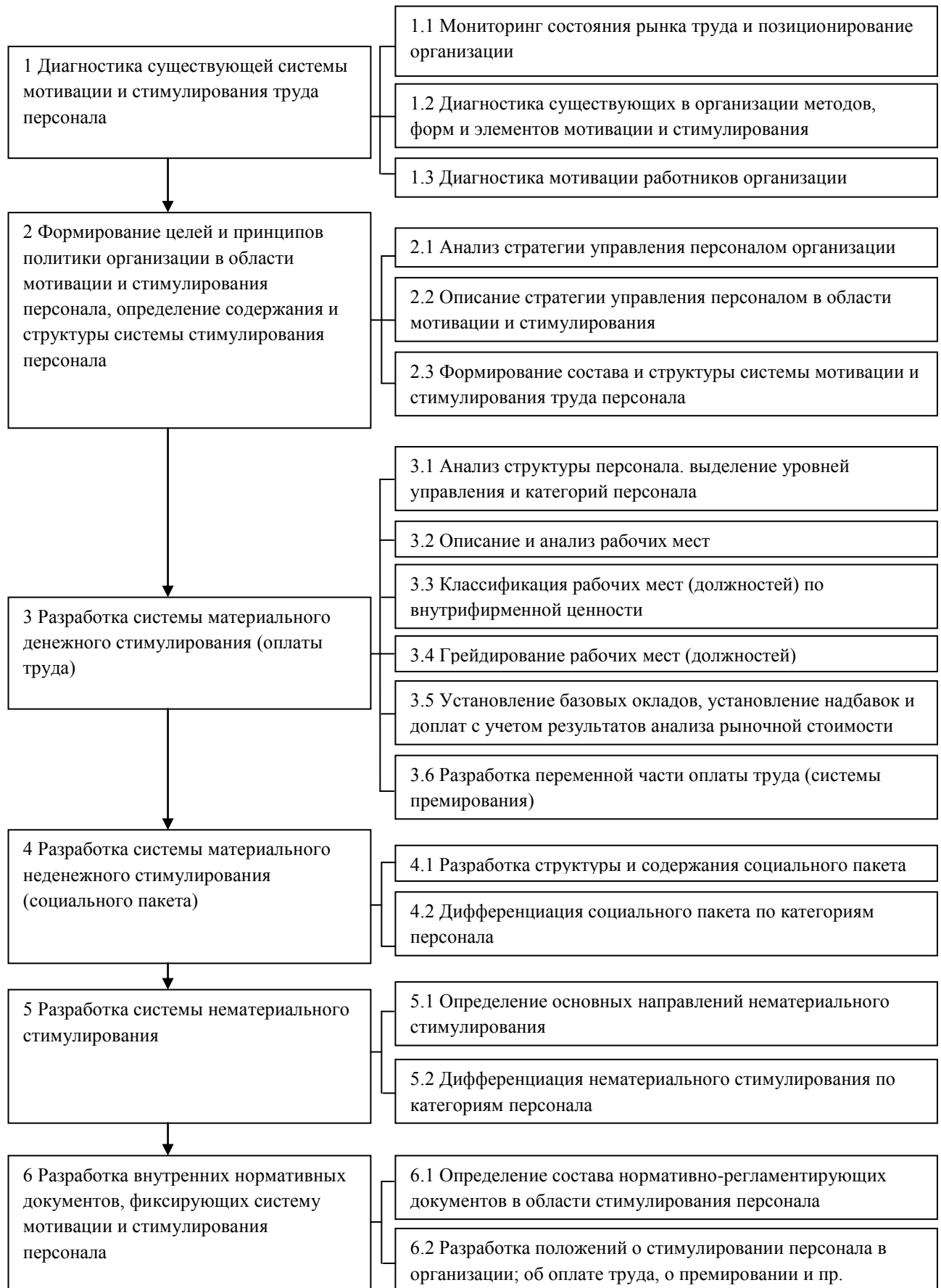


Рисунок 2.7 – Этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

Первый этап ориентирован на диагностику существующей системы мотивации и стимулирования, т.е. автор предусматривает формирование новой системы стимулирования с учетом особенностей организации, изучая предыдущую систему, выявляя ее преимущества, недостатки и специфику. При этом внимание уделяется не только существующей системе мотивации и стимулирования, но и диагностируется мотивация работников организации и учитывается конъюнктура рынка труда. Действия данного этапа могут быть элементом РСС. Это позволит реализовывать решение таких задач РСС, как усиление конкурентоспособности организации за счет развития кадрового потенциала, выявление слабых мест в системе работы с персоналом (изучение особенностей предприятия, рынка, мотивации работников и т.д.).

На втором этапе происходит формирование целей и принципов политики организации в области вознаграждения, определяется структура системы стимулирования. Формирование целей и принципов политики организации в области вознаграждения – необходимый этап разработки РСС предприятия. Базовые принципы РСС, сформулированные в п. 1.3 диссертационной работы, на данном этапе могут быть дополнены с учетом особенностей сферы деятельности предприятия.

С третьего по пятый этапы происходит формирование систем материального (денежного и неденежного) и нематериального стимулирования. Формирование системы материального и нематериального стимулирования может быть использовано при разработке РСС. Но данные этапы обязательно должны быть откорректированы с учетом стимулирования комфортными условиями жизни.

Последний этап направлен на разработку внутренних нормативных документов. Преимущества наличия внутренних нормативных документов при внедрении РСС и включение этапа «разработка внутренних нормативных документов» в процесс формирования РСС описаны при рассмотрении подхода Т. Г. Яковлевой.

Авторы данного подхода рассматривают этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации, но при этом, мы считаем, должна предусматриваться оценка эффективности внедренной системы мотивации и стимулирования персонала. На втором этапе происходит формирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, соответственно, логично добавить этап оценки достижения поставленных целей и соблюдения сформированных принципов при достижении этих целей.

Необходимо отметить, что в общем виде рассмотренная схема вызывает положительный отклик, так как вопрос разработки системы стимулирования недостаточно раскрыт – большинство исследователей нацелены на изучение системы оплаты труда. В данном случае речь идет именно о системе стимулирования.

Н. С. Зоткина [46] рассматривает механизм внедрения систем оплаты труда (ОТ) на предприятии (Рисунок 2.8)

Данный механизм ориентирован не на разработку системы стимулирования, однако, такая процедура внедрения системы оплаты труда предусматривает этап «потребность в премировании». В результате появляются еще пять этапов, связанных с выплатами сотрудникам вознаграждения за продуктивную работу с точки зрения руководства организации, что связано с мотивацией и стимулированием работников предприятия. Стоит отметить, что Н. С. Зоткина разделяет количество и суть этапов, присутствующих в алгоритме внедрения системы оплаты труда в зависимости от того, какое требуется премирование – групповое или индивидуальное. Также уделено внимание вопросу необходимости премирования в целом. Таким образом, данная конструкция внедрения различных систем оплаты труда является универсальной, и действительно может быть адаптирована к различным системам оплаты труда. Как и в ранее рассмотренных системах автор не уделяет внимание оценке эффективности системы оплаты труда. Считаем важным подчеркнуть наше согласие с

автором в необходимости изучения проблемы потребности перевода на новую систему оплаты труда, которую Н. С. Зоткина ставит первым этапом. Нередко руководители начинают какие-то изменения на предприятии, ориентируясь на то, что на рынке уже многие организации это используют или после посещения какого-либо тренинга по развитию себя и своего бизнеса.



Рисунок 2.8 – Единый механизм внедрения различных систем оплаты труда

Автор данной работы придерживается мнения об обязательности обоснования необходимости внедрения любых изменений. Это имеет особое значение, если предприятие с действующей системой оплаты труда работает относительно эффективно. Практически все ранее рассмотренные подходы на начальном этапе формирования системы оплаты труда на предприятии предполагают исследование особенностей рынка, отрасли, заработной платы работников данного предприятия и у его конкурентов. Но, в отличие от подхода Н. С. Зоткиной, в них не ставят вопрос о том, есть ли потребность в разработке новой или модернизации функционирующей системы оплаты труда. При разработке РСС есть смысл уделить внимание этой проблеме.

В. Чемяков рассматривает в качестве системы управления персоналом грейдинг [186]. Суть грейдинга в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность). На рисунке 2.9 представлена структура и этапы грейдинга, сформированные В. Чемяковым.

Использование грейдинга при разработке системы стимулирования трудовой активности работников позволяет оценивать важность той или иной должности для конкретного предприятия, выделять реально значимые для него должности. В результате, выстраивая систему стимулирования трудовой активности персонала, есть возможность обосновать разрыв между заработными платами различных категорий работников. Данный автор уделяет внимание методам определения значимости должностей.

Нам представляется, что использование грейдинга при разработке РСС возможно, однако не стоит допускать существенный разрыв в заработной плате у работников с равным уровнем образования и стажем работы, но разными функциональными обязанностями. Скорее в РСС возможно использование грейдинга для выявления руководством предприятия наиболее и наименее значимых должностей с целью постоянного мониторинга эффективности деятельности сотрудников на этих

должностях и удержания ценных кадров. В. Чемяков предусматривает этап «Изучение рыночного уровня оплаты труда», что позволит отобразить степень конкурентоспособности организации на фоне уровня заработной платы по данной профессии/должности на других предприятиях. Данный этап, как уже ранее было отмечено, целесообразно использовать для формирования РСС.

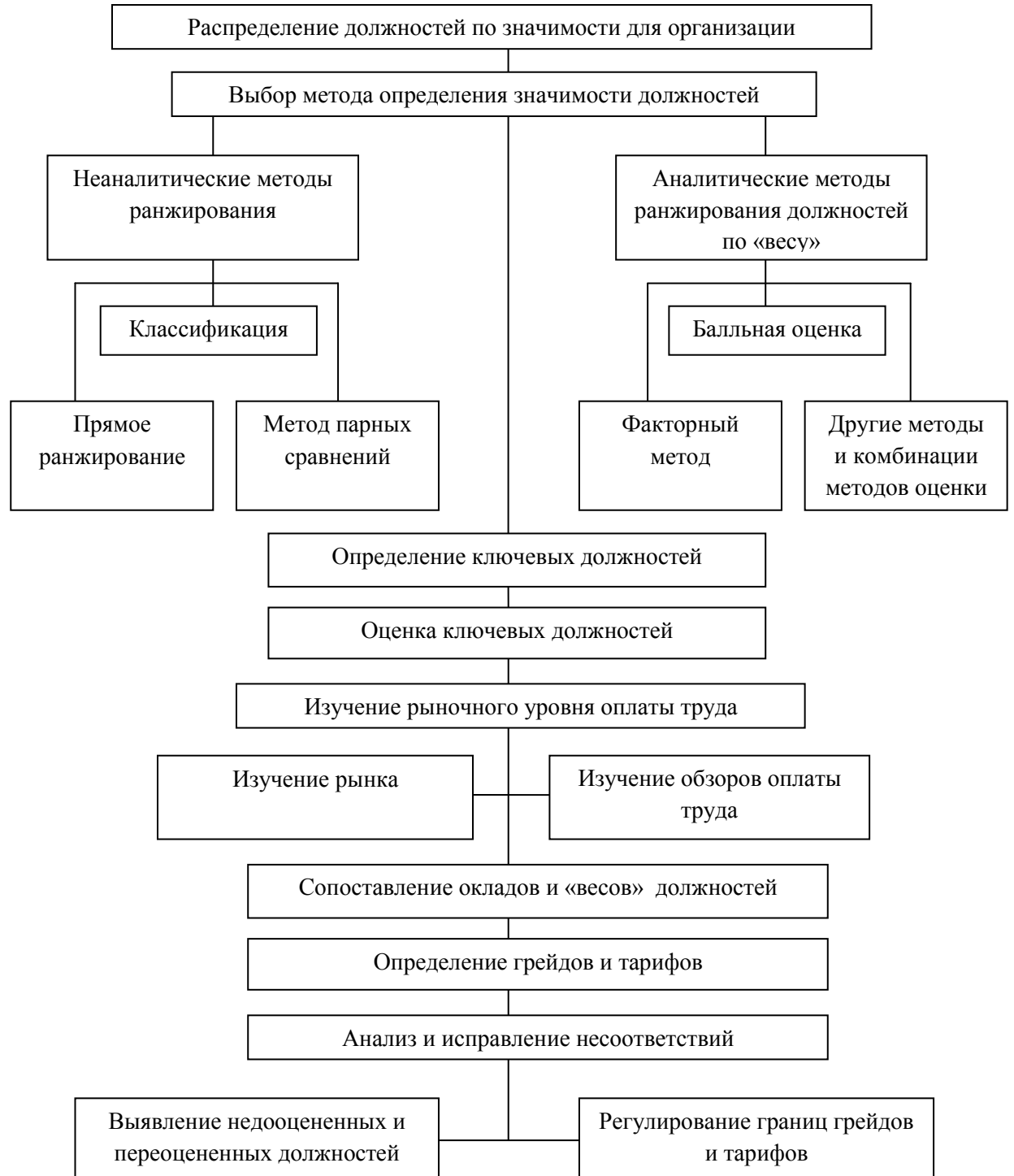


Рисунок 2.9 – Структура и этапы грейдинга

Этап «Анализ и исправление несоответствий», предусматривающий оценку действующей системы управления персоналом, устранение выявленных недостатков.

А. В. Модорский, исследуя вопросы стимулирования работников предприятия [106], склоняется к тому, что материальное стимулирование наиболее значимо для работника по сравнению с нематериальным стимулированием. Он разрабатывает методические подходы к повышению эффективности системы КРІ для целей материального стимулирования работника, выделяя 7 этапов (Рисунок 2.10). Заключительным этапом является расчет экономического эффекта от внедрения системы.

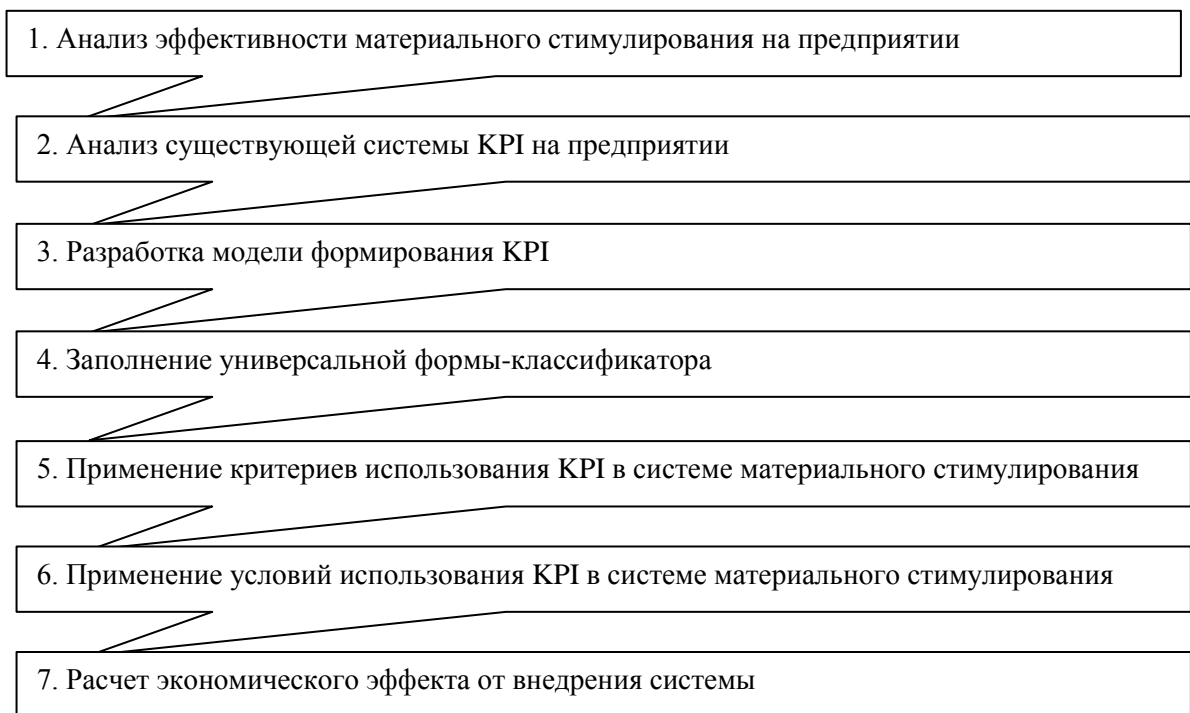


Рисунок 2.10 – Методические подходы к повышению эффективности системы КРІ для целей материального стимулирования работников [106, с.

66]

При разработке РСС имеет смысл уделить внимание оценке эффективности действующей на предприятии системы и расчету экономического эффекта от внедрения системы стимулирования работников.

А. В. Модорский рассматривает это на первом и последнем этапах, только в ключе материального стимулирования.

С. И. Григашкина [21] рассматривает проблему эффективности заработной платы как фактор трудовой мотивации. Она выделяет ряд элементов управления процессом повышения эффективности заработной платы на предприятии. Данные элементы представлены на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Элементы управления процессом повышения эффективности заработной платы на предприятии

Е. В. Червякова [187] предлагает алгоритм формирования оптимальной системы заработной платы торговых организаций, представленный на рисунке 2.12.

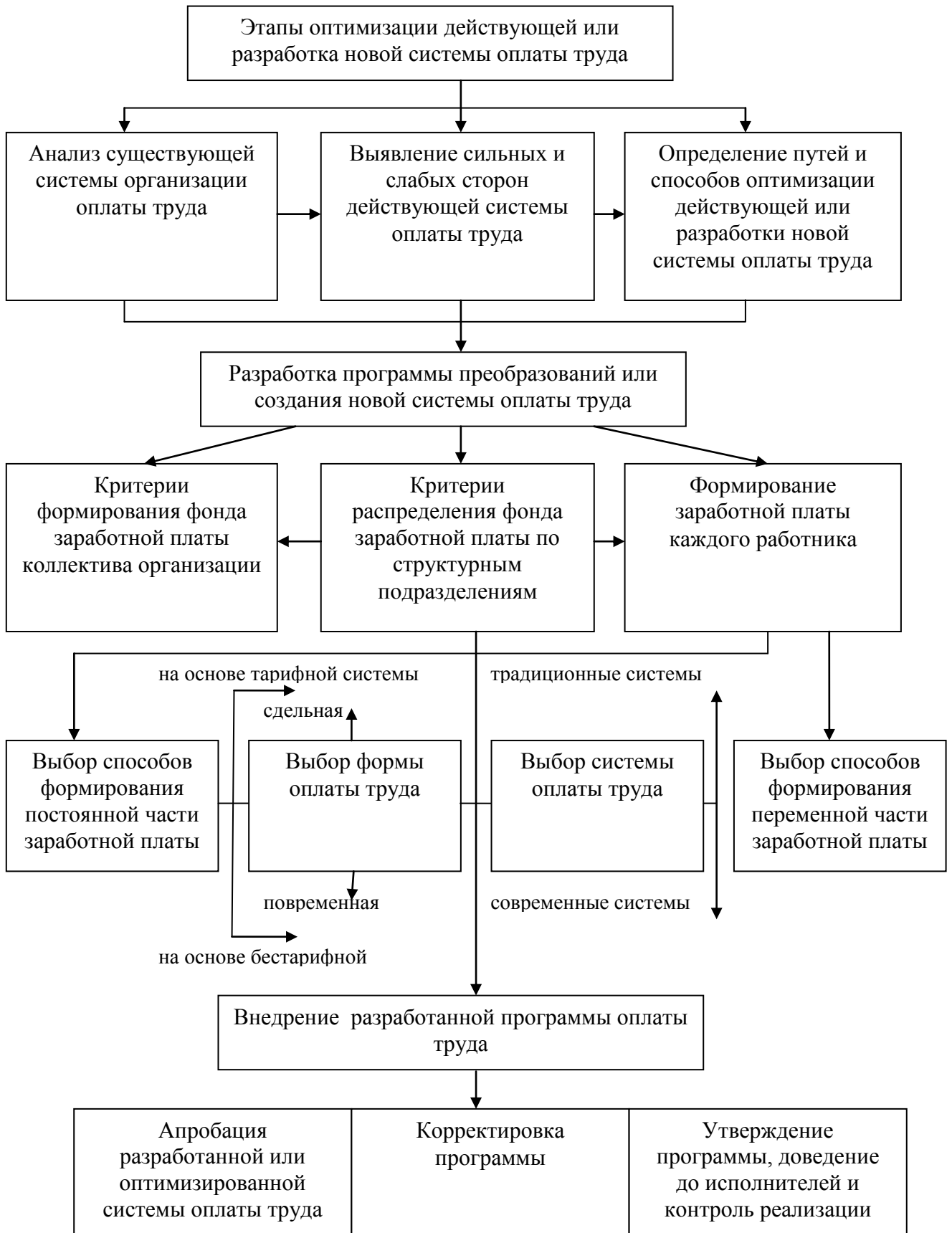


Рисунок 2.12 – Алгоритм формирования оптимальной системы заработной платы торговых организаций

Предлагаемая система учитывает существующую систему оплаты труда, ее преимущества. Е. В. Червякова допускает оптимизацию существующей системы, либо, если предыдущая система работает неэффективно, разработку новой системы оплаты труда. Программа преобразований или создание новой системы оплаты труда предусматривает критерии формирования фонда заработной платы всех работников организации, критерии формирования фонда заработной платы структурных подразделений и формирование заработной платы каждого работника.

В алгоритме предусмотрено формирование переменной и постоянной частей заработной платы с учетом форм и систем оплаты труда. Далее происходит внедрение разработанной программы оплаты труда, которое предусматривает апробацию, корректировку и утверждение программы (доведение до исполнителей, контроль исполнения). Данный алгоритм формирования оптимальной системы схож с этапами формирования системы мотивации и стимулирования, предложенными Е. А. Митрофановой. Также предусмотрен анализ используемой системы, разработка и внедрение.

В. Н. Ярышина рассматривает этапы формирования системы КРІ в организации. КРІ – это инструмент, показатель, критерий, который позволяет оценить степень выполнения поставленной перед субъектом задачи. Основными этапами [204] формирования системы КРІ в организации являются:

1. Уточнение целей организации.
2. Поддержка и одобрение руководства организации.
3. Создание рабочей группы.
4. Формирование целостной стратегии внедрения и развития КРІ.
5. Разработка целей и задач подразделений и показателей их эффективности.
6. Разъяснение работникам достоинств применения системы КРІ.
7. Описание процесса сбора данных для расчета премиальных выплат.

8. Согласование показателей эффективности работы подразделений и их весов.

9. Планирование и расчет премиального фонда организации и ее подразделений.

10. Создание единой базы данных и внесение в нее производственных показателей.

11. Выбор ключевых показателей эффективности для организации в целом.

12. Разработка структуры отчетности и регламентирующих документов.

13. Презентация разрабатываемой системы руководителям и работникам.

14. Внедрение КРІ в тестовом режиме, внесение необходимых изменений.

15. Контроль за результатами внедрения системы КРІ.

16. Уточнение показателей эффективности для поддержания их актуальности.

Предлагаемая В. Н. Ярышкиной система имеет сходство с ранее рассмотренными системами. Этапы целеформирования, разработка целей и задач подразделений, планирования премиального фонда, разработки регламентирующих документов предусмотрены практически в каждой ранее рассмотренной системе. Этап выбор «Ключевых показателей эффективности» имеет смысл использовать при разработке РСС, это позволит оценивать функционирующую на предприятии систему стимулирования и оплаты труда.

Проведенный анализ показывает, что проблема формирования системы стимулирования, которая поможет организации быть конкурентоспособной на основе удовлетворения потребностей и развития работающего в ней персонала, является сегодня недостаточно изученной. Исследователи ориентированы на изучение вопроса организации оплаты труда, а стимулирование рассматривается уже как ее внутренний элемент.

Разработкой системы стимулирования трудовой активности работников, как показал анализ материалов по рассматриваемой проблеме, практически не занимался ни один исследователь. Непосредственно это направление изучали Е. А. Митрофанова и А. В. Модорский, причем последний рассматривал вопрос стимулирования с ориентацией на нефтегазовые компании и с упором на материальное стимулирование. Проблема формирования на предприятии системы стимулирования трудовой активности работников актуальна и требует решения. Обзор существующих подходов показал, что разработкой рациональной системы стимулирования исследователи не занимались, как и одновременным анализом ожиданий работников и работодателей от системы стимулирования. Рассмотрение системы стимулирования как взаимовыгодной концепции взаимодействия работодателя и работника позволит идентифицировать ее как рациональную и определить наиболее объективные критерии оценки эффективности такой системы.

2.2. Обоснование структуры рациональной системы стимулирования и разработка алгоритма ее формирования

Для разработки авторского подхода к формированию РСС, прежде всего, необходимо определиться с тем, что представляет собой данная система стимулирования, какова ее структура.

В реальных условиях нет абсолютно идентичных организаций, поэтому на вопрос о возможности разработки универсальной рациональной системы стимулирования сложно ответить однозначно. Система стимулирования, эффективно работающая в одной организации, может быть совсем не эффективной на другом предприятии. И сколько бы анализ причин ни давал обоснований такому положению дел, для предприятия существенно получение результатов за текущий/планируемый временной период. Поэтому особенно важно то, чтобы РСС могла быть адаптирована на максимально

большом количестве предприятий, несмотря на многообразие видов деятельности, разницу в количестве персонала, продолжительность времени функционирования предприятия на рынке и других факторов.

Предлагаемая автором исследования структура РСС представлена на рисунке 2.13.



Рисунок 2.13 – Структура РСС работника организации

Рациональность системы определяется возможностью учета большого количества факторов, способных оказывать влияние на трудовую активность работника. Большинство предлагаемых элементов РСС являются общеизвестными, однако уникальность этой структуры заключается в специфической их группировке, которая будет понятна работнику даже без изучения последним основ организации трудового вознаграждения. При формулировании названий и построении структуры предлагаемой системы

стимулирования автор опирался на принципы ее доступности и прозрачности, простоты и емкости. Система учитывает как принцип социальной значимости, так и экономической выгоды для субъектов социально-трудовых отношений (подробнее принципы в пункте 1.3 диссертационной работы). Именно такую структуру предлагается представить работникам организации. Простота формулировок и небольшое количество взаимосвязей дает возможность говорить о рациональности предлагаемой системы стимулирования.

По каждому элементу предлагаемой РСС может быть предложен свой целевой показатель, позволяющий оценить степень практической реализации каждого компонента.

Материальное стимулирование предусматривает пять составляющих. Компоненты структуры материального стимулирования представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура материального стимулирования

М А Т Е Р И А Л Ь Н О Е	Квалификация	Уровень образования
		Соответствие образования работника занимаемой должности
		Стаж работы по занимаемой должности
		Стаж работы в этой организации
	Премирование	Выполнение плановых показателей
		Соблюдение регламента
	Депремирование	Нарушение производственного процесса
		Нарушение дисциплины
	Значимость должности для организации	Оценка значимости должностей и рабочих мест для предприятия
	Компенсации	При уменьшении времени на отдых (привлечении в праздничные, выходные дни)
		В условиях воздействия на биоритмы сна и бодрствования человека
		В условиях высоких физических и психических нагрузок
Другие условия		

Составляющая «квалификация» предусматривает оценку работника по четырем элементам:

1. Уровень образования. Учитывает, сколько лет человек потратил на свое образование. Шкала оценки может предусматривать несколько вариантов: нет общего образования, общее образование (9 классов), среднее образование (11 классов), начальное профессиональное (ПТУ), среднее профессиональное (техникум, колледж), высшее профессиональное (вуз), несколько высших образований, наличие ученой степени. Автор придерживается точки зрения, что образование необходимо оценивать. Человек с высшим образованием должен цениться организацией больше, чем с общим. На образование люди тратят годы жизни. С сегодняшними реалиями к годам жизни добавляются еще и денежные затраты (образование за счет государства становится все менее доступным для населения). Поэтому данные усилия работника, нацеленные на получение знаний, должны вознаграждаться.

2. Соответствие образования работника занимаемой должности. Человек несколько лет получает определенную квалификацию, а потом работает в совершенно другой, иногда даже не смежной, сфере. Эта проблема характерна для российского рынка труда. Хочется отметить, что работники, занимающие аналогичные должности, но имеющие разное профессиональное образование, не должны получать одинаковые стимулирующие выплаты. Таким образом, необходимо предусматривать доплату работнику, который работает по присвоенной в учебном заведении специальности.

3. Стаж работы по занимаемой должности. Чем дольше сотрудник работает в определенной сфере деятельности, тем с большей уверенностью его можно назвать профессионалом в ней. Организация обязана ценить таких сотрудников.

4. Стаж работы в этой организации. Данный элемент предусмотрен с целью формирования стабильного коллектива. Преданность организации – одно из важнейших качеств, присущих персоналу. Именно эти люди потенциально будут готовы поддержать предприятия в нелегкие для него времена. И их нужно ценить в обычное и прибыльное время. Этих

работников нужно поощрять таким образом, чтобы их количество увеличивалось. Этот показатель следует разрабатывать, опираясь на возраст организации и количество персонала. Следует предусмотреть шкалу времени работы человека на предприятии. Мы рекомендуем предусматривать доплаты за стаж работы на предприятии, начиная с пятилетнего. Например, возможно использование такой интервальной шкалы: от 5 до 10 лет, от 11 до 20 лет, от 21 года.

Составляющая «Премирование» включает в себя два элемента:

1. Выполнение плановых показателей. Плановые показатели у разных должностей отличаются. Имеет смысл привязывать плановые показатели к назначению, цели должности. Для некоторых профессий в таблице 2.2 предложены примеры плановых показателей. Данные плановые показатели выявлены на основе опроса людей, работающих по данным профессиям не менее трех лет.

Таблица 2.2 – Показатели результативности работы по ряду профессий

Профессия	Показатель
Бухгалтер	Отсутствие санкций налоговых органов
	Соответствие работы установленным срокам (своевременная сдача отчетности, расчет заработной платы, отсутствие просроченной дебиторской задолженности и т.д.)
	Оптимизация налогообложения
Менеджер по продажам	Количество новых клиентов
	Удовлетворенность клиентов (отсутствие претензий, жалоб, судебных споров и т.п.)
	Уровень продаж (объем, темпы роста)
Оператор Call-центра	Количество принятых звонков за период
	Стоимость оформленных доставок (продаж)
	Качество сервиса (отсутствие жалоб, рекламаций)
Начальник склада	Качество документов (отсутствие замечаний)
	Процент потерь в общем объеме (нужно стремиться к уменьшению боя, порчи товара во время комплектации, хранения, перемещения на территории склада)
	Материальный поток склада (загруженность, выполнение плана)
Маркетолог	Увеличение прибыли за счет проведения маркетинговых мероприятий
	Внедрение инноваций (выделение дополнительных сфер деятельности – наполнение рынка, частичное изменение услуги и т.п.)
	Компетентность (знание конкурентов, потребителей, поставщиков, рынка и т.д. влияет на качество маркетинговых исследований)

Профессия	Показатель
Системный администратор	Количество выполненных заявок
	Бесперебойность работы оборудования (обеспечивается своевременной диагностикой оборудования работником)
	Качество сервиса
Электрик	Соблюдение дисциплины (подготовка рабочего места, экипировка в установленную форму и т.д.)
	Нормативы (количество выполненной работы)
	Подтверждение разряда (аттестация раз в год или полгода)
Юрист	Безошибочное оформление документов
	Количество работы (количество выигранных судов, количество открытых фирм, количество пройденных проверок и т.д.)
	Знание законодательной базы

2. Соблюдение регламента. Здесь оценивается количество дней, проведенных на работе. Работник может отсутствовать по уважительным причинам (болезнь, учеба), однако рекомендуется отмечать тех, кто находился на рабочем месте, потому что именно они решают текущие вопросы.

Составляющая «Депремирование» предусматривает два элемента:

1. Нарушение производственного процесса. Действия персонала, повлекшие материальные потери (санкции со стороны контрагентов и др.), изменение качества выпускаемой/реализуемой продукции, несоответствующее требованиям оформление документов, ухудшение мнения контактных аудиторий о качестве бренда/марки предприятия, судебные тяжбы предприятия с различными субъектами и т.д.

2. Нарушение дисциплины (наличие опозданий, явка на рабочее место в недопустимом виде и т.п.)

Составляющая «Значимость должности для организации» подразумевает доплату работникам тех профессий, которые по экспертной оценке признаны наиболее значимыми для организации. Такие должности чаще подвергаются проверке на компетентность, по ним жестче отслеживаются показатели текучести (организация должна стремиться к стабильности данных кадров).

Составляющая «Компенсации» ориентируется на наличие вредных условий труда: в условиях воздействия на биоритмы сна и бодрствования человека; в условиях высоких физических и психических нагрузок и т.д.

Стимулирование комфортными условиями жизни подразумевает обеспечение работника благами, а не денежными поощрениями. Если работнику обеспечить удобные условия работы, предоставлять доступ к общепризнанным благам, то работник будет стремиться работать именно на этом предприятии и, как следствие, стараться усердно выполнять свои обязанности.

Стимулирование комфортными условиями жизни включает в себя две составляющие. Первая составляющая предусматривает блага, получаемые работником на рабочем месте. На рисунке 2.14 представлены возможные направления стимулирования.



Рисунок 2.14 – Блага, предоставляемые работнику на рабочем месте

Личное пространство учитывает площадь кабинета, рабочего места сотрудника, количество человек в кабинете, эргономика и дизайн помещений, экологические условия труда. Программно-техническое обеспечение ориентируется на уровень используемой техники и программного обеспечения и доступ работника к этим благам (предоставление ПК, телефонной линии, доступа в интернет), снабжение работника расходными материалами. Оздоровление/поддержание здоровья учитывает наличие и доступ сотрудников в комнаты отдыха (релаксации), массажный кабинет, к психологу и т.д. Организация питания учитывает наличие на предприятии столовой, кафе и т.п. Консультирование

ориентируется на доступ сотрудников к юридическим и пр. услугам в личных целях.

Блага, предоставляемые работнику вне рабочего места, делятся на две категории – «Блага для работника лично» и «Блага для семьи работника». На рисунке 2.15 отражена суть такого рода благ.



Рисунок 2.15 – Блага, предоставляемые работнику вне рабочего места

Нематериальное стимулирование включает пять составляющих: управление карьерой, творчество и участие в управлении, сплочение/взаимодействие коллектива, официальное признание заслуг и время.

Структура нематериального стимулирования представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура нематериального стимулирования

Н Е М А Т Е Р И А Л Ь Н О Е	Управление карьерой	индивидуальное планирование профессионального становления сотрудников
		поиск и создание условий для развития талантливых сотрудников
		организация мероприятий по обмену опытом
		работа с кадровым резервом
		и другое
	Творчество и участие в управлении	проведение расширенных совещаний
		новизна в содержании труда
		доступ работников к ресурсам организации, возможность самостоятельного распоряжения ими
		возможность самореализации через выполнение трудовых обязанностей
		поддержка инициативы работников
		доступ персонала к актуальной информации по проблемам и направлениям деятельности организации
		доступ отдельных работников к управлению при реализации конкретных проектов (возможность сотруднику проявить свои профессиональные и организаторские способности)
		организация обратной связи с персоналом относительно текущей работы и внедряемых/внедренных изменений
		изменение объема работ (дробление, укрупнение) и другое
	Сплочение/взаимодействие коллектива	корпоративные мероприятия к общероссийским праздникам или значимым для организации датам
		организация профессиональных конкурсов
		соревнования рабочих коллективов (филиалов, представительств, подразделений, отделов, цехов, бригад и т.п.)
		проведение мастер–классов от признанных профессионалов и специалистов различных профилей
		формирование подразделений с учетом фактора психологической совместимости и т.д.
		и другое
Официальное признание заслуг	представление работников к наградам различного уровня (профессиональные, общественные, государственные и т.д.)	
	возможность попасть на доску почета	
	интервьюирование или статьи в СМИ, в т.ч. корпоративных	
	обозначение заслуг на публичных мероприятиях	
	упоминания на совещаниях разного уровня	
	выдача грамот, благодарностей	
	и другое	
Стимулирование временем	дополнительные выходные	
	гибкий график	
	гибкие формы занятости	
	и другое	

Нематериальное стимулирование ориентируется на такие потребности работника, как признание, общение, социальное взаимодействие, справедливость, творчество, достижение, власть, социальная роль, принадлежность, осмысленность работы, уважение, радость, удовольствие и т.п.

Данная система обеспечивает достижение намеченных целей, решение поставленных задач и соответствует предложенным принципам рациональности, поэтому именно такой вариант ее структуры автор предлагает в качестве РСС.

Для формирования РСС необходимо разработать соответствующий алгоритм, представляющий наиболее целесообразную поэтапную последовательность действий.

Авторский алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования представлен на рисунке 2.16. Предлагаемый алгоритм состоит из восьми этапов.

1. Оценка действующей системы стимулирования. Первый этап ориентирован на оценку действующей системы стимулирования на предприятии. Важно понять, есть ли необходимость изменять рабочую систему стимулирования. Для этого проводится анализ положительных и отрицательных сторон действующей системы, состояние нормативной базы по оплате труда и стимулированию трудовой активности работников, оценивается мотивационное настроение персонала, соответствие функционирующей системы стимулирования поставленным целям.

Анализ состояния нормативной базы подразумевает составление списка документов, действующих на предприятии, их систематизацию по целевым направлениям (причины введения данных нормативных документов, что регулируют и каким образом). Пример анализа нормативной базы на примере организации ФГБОУ ВПО ТюмГАСУ представлен в приложении А.



Рисунок 2.16 – Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования

Оценку мотивационного настроения работника можно проводить методами опроса, например, анкетированием персонала. Так определяется общая удовлетворенность трудом, конкретные параметры удовлетворенности разными гранями трудового процесса, удовлетворенность отдельных групп работников.

Уровень удовлетворенности трудом может быть выражен индексом (1) [64].

$$I = \frac{(+2) \times N1 + (+1) \times N2 + (0) \times N3 + (-1) \times N4 + (-2) \times N5}{N}, \quad (1)$$

где (+2), (+1), (0), (-1), (-2) – шкала удовлетворенности;

$N1 \dots N5$ – число респондентов, выбравших данный вариант;

N – общее число респондентов.

Респондентам предлагается пять вариантов ответов удовлетворенности трудом, средний из которых (по шкале присваивается ноль) является нейтральным, при ответе «Максимально удовлетворен/доволен» присваивается значение «+2», при крайне негативной оценке значение – «-2».

Отрицательное значение индекса говорит о негативной оценке действующей системы стимулирования, низком уровне мотивации сотрудников организации к продуктивной трудовой активности.

Соответствие функционирующей системы стимулирования поставленным перед ней и предприятием целям можно выявить, прибегая к матрице, представленной в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Матрица соотнесения целей предприятия и действующей системы стимулирования (СС)

Цели предприятия	Задачи предприятия	Цели действующей СС	Положительные моменты действующей СС	Отрицательные моменты действующей СС
Краткосрочные				
Среднесрочные				
Долгосрочные				

Матрица дает представление о позитивных и негативных тенденциях использования функционирующей системы стимулирования в увязке с задачами и целями, сгруппированными по периоду действия. Цели определяются учредительными документами предприятия. В зависимости от целей предприятия действуют определенные правила оплаты и стимулирования труда персонала. При этом действующая система стимулирования имеет определенные явные или латентные цели. В таблице 2.5 представлены примеры целей предприятия, целей использования действующей системы стимулирования и положительные/отрицательные моменты действующей системы стимулирования.

Таблица 2.5 – Пример формулировок для заполнения матрицы соотнесения целей предприятия и действующей системы стимулирования (Таблица 2.4)

Цели и характеристики системы стимулирования	Показатели
Долгосрочные и среднесрочные цели предприятия	<ul style="list-style-type: none"> — получение прибыли; — повышение жизненного уровня благосостояния владельцев предприятия и членов трудового коллектива; — создание конкурентоспособного предприятия на определенном рынке; — обеспечение населения качественными товарами, работами, услугами и др.
Среднесрочные и краткосрочные цели предприятия	<ul style="list-style-type: none"> — увеличение продаж; — увеличение производства; — повышение квалификации/переобучение персонала; — подбор квалифицированных специалистов; — освоение новых видов производства; — оптимизация ассортимента перечня; — увеличение лояльных потребителей; — работа над узнаваемостью бренда и др.
Цели действующей системы стимулирования, ее характеристики:	<ul style="list-style-type: none"> — соответствие действующему законодательству; — обеспечение предприятия рабочей силой; — создание активной трудовой атмосферы; — обеспечение развития работников организации; — материальное обогащение персонала руководящих уровней и учредителей и др.

Цели и характеристики системы стимулирования	Показатели
–положительные моменты действующей системы стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> — соответствие действующему законодательству; — создание дружественной атмосферы в коллективе; — развитие персонала в профессиональном плане (рост числа работников с образованием или повысивших квалификацию); — повышение культурного уровня персонала за счет предоставления билетов в театр, на выставки, кино, музей и т.п. — предоставление материальной помощи; — низкий уровень текучести административного персонала и др.
–отрицательные моменты действующей системы стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> — низкий уровень инициативных предложений со стороны персонала; — не выполнение плана продаж вследствие недостаточной активности персонала; — не выполнение плана производства по причине «человеческого фактора»; — текучесть персонала и др.

Если после оценки действующей системы стимулирования на вопрос «Есть ли потребность в разработке новой системы стимулирования?» ответ руководства организации будет положительным, то есть смысл переходить к следующему этапу – сбору информации по внутренней среде предприятия. В том случае, если выясняется, что текущая система отвечает требованиям и целям организации, то руководству стоит задуматься о необходимости разработки новой системы стимулирования, не исключено, что следует повременить с нововведениями. Отказ от изменений в действующей системе может являться самым правильным решением. Прежде чем переходить к разработке новой, следует четко понять, каким требованиям не соответствует уже функционирующая система. Нововведения – это всегда не простой путь, который обязательно будет содержать ряд рисков, недооценивать которые недопустимо. Тем более в тех случаях, когда вопрос касается кадров, потому что работа с трудовыми ресурсами предприятия непременно должна проводиться без жестких потрясений для людей, которые впоследствии скажутся как на работнике, так и на предприятии. Таким образом, отказ от изменения действующей системы стимулирования – допустимое решение.

2. Сбор и анализ информации по внутренней и внешней средам организации. Сбор информации по внутренней среде предприятия происходит по заранее утвержденному списку показателей. Вариант формы для занесения результатов информации по внутренней среде предприятия представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Информация по внутренней среде

Наименование показателя	Характеристика показателя на исследуемом предприятии
Срок работы предприятия	Количество лет
Численность персонала	Общая численность работников
Структура персонала	Руководители, специалисты, рабочие
Утвержденные учредительными документами виды деятельности	Перечень видов деятельности
Фактически реализуемые виды деятельности	Перечень видов деятельности
Средняя заработная плата предприятия	В рублях
Динамика средней заработной платы на предприятии за последние 3-5 лет	В рублях
Диапазон заработной платы	Указать минимальную и максимальную заработную плату в рублях
Средняя заработная плата по выделяемым на предприятии категориям	В рублях
Перечень должностей с минимальной заработной платой	Конкретные профессии
Диапазон минимальной оплаты труда	В рублях
Количество персонала, получающего минимальную оплату труда	Человек и % от общего числа работающих
Перечень должностей с максимальной заработной платой	Конкретные профессии
Диапазон максимальной оплаты труда	В рублях
Количество персонала, получающего максимальную оплату труда	Человек и % от общего числа работающих
Структура оплаты труда (элементы)	Постоянная и переменная часть в %
Динамика ФЗП предприятия за последние 5 лет	В рублях и темп роста
Динамика постоянной части ФЗП за последние 5 лет	В рублях и темп роста
Динамика переменной части ФЗП за последние 5 лет	В рублях и темп роста
Производительность	Руб./чел.
Текучесть кадров по разным категориям должностей	В %

Сбор информации по внешней среде предприятия будет логическим продолжением сбора информации по внутренней среде. Примерные показатели внешней среды представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Информация по внешней среде

Наименование показателя	Характеристика показателя
Объем исследуемого рынка, тыс. руб.	Отраслевой, региональный (тыс. руб.)
Количество предприятий на данном рынке в исследуемом регионе/городе	Число основных предприятий, общая численность
Рыночная доля предприятия	%
Средняя заработная плата в отрасли на национальном уровне	В рублях
Средняя заработная плата в отрасли на региональном/городском уровне	В рублях
Средняя заработная плата по стране	В рублях
Средняя заработная плата региона/города	В рублях
Диапазон заработных плат на рынке по конкретным профессиям, характерным для данной организации	Указать минимальную и максимальную заработную плату в рублях
Требования на рынке труда к работникам по конкретным профессиям, характерным для данной организации	Образование, стаж и т.д.

Анализ внутренней и внешней среды, выделение значимых ограничений. Анализ базируется на основе информации по внешней и внутренней среде предприятия, сбор которой был предусмотрен ранее. Оценку внутренней и внешней среды предприятия можно выполнять разными методами. Автор предлагает обратиться к SWOT-анализу. Суть SWOT-анализа заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Факторами внутренней среды являются сильные и слабые стороны, а возможности и угрозы являются факторами внешней среды. Результатом анализа внешней и внутренней среды должно быть четкое формирование ограничений, необходимых для РСС предприятия. В качестве внешних ограничений могут быть выделены: минимальная заработная плата по ряду профессий предприятия, определенное содержание социального

обеспечение работника и др. В качестве внутренних ограничений могут быть использованы финансовые ресурсы, материально-техническая база, количество рабочих мест и т.д. Таким образом, реализуются такие принципы РСС, как логичность, научность (есть обоснованный расчет, выделение допустимых для предприятия и требуемых рынком зон), экономическая выгодность (для организации – ограничение финансовых ресурсов, для работника ограничение внешней среды по минимальной оплате для его профессии / должности), учет оплаты труда на внешнем рынке, соответствие действующему законодательству. На данном этапе происходит решение таких задач РСС, сформированных в п.1.3. данной работы, как оптимизация затрат на персонал, удержание ценных сотрудников, выявление слабых мест в системе работы с персоналом.

3. Формирование целей и определение принципов формирования РСС для данного предприятия. Цели, задачи и принципы РСС определены в п.1.3 данной диссертационной работы. Однако они могут быть изменены в зависимости от возраста организации, бюджета, отрасли и т.д. Не рекомендуется проводить существенное изменение, скорее возможно дополнить предлагаемые автором задачи и принципы, либо убрать какие-то из них. Цели, задачи и принципы должны формироваться с учетом целей, задач и принципов самой организации.

4. Корректировка целей и принципов РСС на основе ограничений, выявленных при анализе внешней и внутренней среды. Если на предыдущем этапе формировались цели и задачи, которые охватывают максимальное количество проблем стимулирования персонала, то на данном этапе происходит отбор целей и принципов, которые реально возможно достичь с учетом текущего положения организации.

5. Оценка значимости должностей и рабочих мест для предприятия. Данный этап призван выявить наиболее и наименее значимые для исследуемой организации должности (рабочие места). Это необходимо для выявления ключевых рабочих мест, которым важно уделять больше

внимания, потому что именно они оказывают существенное воздействие на итоговые результаты всей деятельности предприятия. На этом этапе реализуются следующие принципы РСС: справедливость при оценке затрат труда работника и его вклада в конечные результаты предприятия, учет специфики предприятия и рабочих процессов различных групп работников. Требуется тщательно следить за качеством работы сотрудников, занимающих ключевые должности (рабочие места), вовремя выявлять присущие таким должностям (рабочим местам) проблемы и своевременно находить способы их решения, чтобы работники имели возможность трудиться с требуемым уровнем отдачи. Важно снизить как уровень текучести кадров по важным для организации профессиям, так и вероятность наступления профессионального «выгорания» [135] таких сотрудников.

Определение ключевых должностей (рабочих мест) следует производить с ориентацией на существующие на предприятии функциональные участки. Каждый отдел (производственное подразделение) был сформирован вследствие необходимости реализации конкретных задач, поэтому через функции отделов выделяются должности, которые реально способны влиять на реализацию поставленных задач. При определении значимости отдельных должностей внутри отделов (подразделений) стоит прибегать к мнению их руководителей. Иерархию должностей по важности для организации можно выстраивать с использованием разных методов [186]: парных сравнений, ранжирования, факторных, балльных методов и др. Разбивать существующие рабочие места на группы нужно тщательно, уделяя внимание всем категориям работников. На пятом этапе решаются такие задачи РСС [76], как определение ценных для организации сотрудников и должностей, размера справедливого вознаграждения сотрудников.

6. Отбор показателей, отражающих достижение поставленных целей РСС, с учетом установленных принципов. Данный этап предусматривает фиксирование целевых показателей, которые нужно достичь, чтобы цель считалась реализованной. В таблице 2.8 представлены примеры целевых

показателей для каждой задачи РСС, сформированной в п.1.3 диссертационного исследования.

Таблица 2.8 – Целевые показатели, отражающие решение поставленной задачи

Задача РСС	Целевой показатель	Принцип РСС
Справедливое вознаграждение сотрудников	Вознаграждение сотрудника должно быть равно, либо ниже величины трудового вклада работника. Вознаграждение сотрудника должно быть сопоставимо с вознаграждением сотрудников аналогичной профессии на других предприятиях и в данной отрасли	Логичность. Научность. Учет оплаты труда на внешнем рынке. Справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия. Создание условий для адекватного заработка у всех групп работников
Формирование доступного для сотрудников инструмента для планирования своих доходов	Разработка и утверждение нормативного документа по стимулированию работников организации, обеспечение доступа к данному документу персонала	Научность. Доступность. Экономическая выгода. Соответствие действующему законодательству
Оптимизация затрат на персонал	Доля затрат на персонал в общей структуре должна соответствовать заданному значению	Логичность. Экономическая выгода
Удержание ценных сотрудников	Текущая текучесть по ключевым должностям не более 2% (не более 2 человек для организаций численностью ниже 100 человек)	Социальная значимость. Экономическая выгода. Учет оплаты труда на внешнем рынке. Справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия
Определение ценных для организации сотрудников и должностей	Утверждение методики реализации грейдинга на предприятии	Учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников
Привлечение новых сотрудников	Сопоставление потребности в новом персонале и фактически нанятом за период	Экономическая выгода. Учет оплаты труда на внешнем рынке. Соответствие действующему законодательству. Учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников
Усиление конкурентоспособности	Доля работников, прошедших в течение года профессиональное	Научность. Социальная значимость.

Задача РСС	Целевой показатель	Принцип РСС
обности организации за счет развития кадрового потенциала	обучение, повышение квалификации, в % от среднесписочной численности работников должна быть не менее установленного значения. Уровень проведения аттестации рабочих мест по условиям труда в организации, в % от общего числа руководителей и специалистов	Учет оплаты труда на внешнем рынке. Соответствие действующему законодательству. Справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия
Выявление слабых мест в системе работы с персоналом	Дифференциация показателей текучести кадров по подразделениям/профессиям. Наличие обратной связи (книга жалоб и предложений для работников)	Логичность. Социальная значимость. Экономическая выгодность. Учет оплаты труда на внешнем рынке. Соответствие действующему законодательству. Справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия. Учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников. Создание условий для адекватного заработка у всех групп работников
Формирование доверия работников к организации	Наличие в организации плана по подготовке/переподготовке/повышению квалификации кадров. Коэффициент стабильности (отношение численности работников со стажем работы в данной организации 3 года и более к среднесписочной численности работников) не ниже заданного значения. Выполнение бюджета на развитие социального обеспечения (количество путевок в лечебные, спортивные, оздоровительные, культурные учреждения; доля детей работников, устроенных в детский сад/ясли от общего количества нуждающихся; соответствие средних затрат на медицинское обслуживание одного работника заданному значению) Количество пострадавших от несчастных случаев на	Логичность. Доступность. Социальная значимость. Экономическая выгодность. Учет оплаты труда на внешнем рынке. Соответствие действующему законодательству. Учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников. Создание условий для адекватного заработка у всех групп работников

Задача РСС	Целевой показатель	Принцип РСС
	производстве (в т.ч. со смертельным исходом) в расчете на 1000 работающих; потери трудоспособности от одного несчастного случая (дней) Доля работников, обеспеченных СИЗ, спецодеждой, спецобувью (%) Проведение мероприятий по охране труда (количество мероприятий и какие) Наличие трудовых споров (шт.), наличие комиссии по трудовым спорам	

7. Разработка системы стимулирования по критериям рациональности. Данный этап предусматривает формирование целей, принципов РСС предприятия, целевых показателей. Необходимо разработать саму систему стимулирования, опираясь на материальное, нематериальное стимулирования и стимулирование комфортными условиями жизни [51]. Для того, чтобы разработать рациональную систему стимулирования, необходимо принять во внимание существующие у предприятия ресурсные ограничения (кадровое, информационное, техническое и т.д.). Необходимо учитывать мнения руководства и персонала организации.

8. Разработка нормативного обеспечения. Разработка и утверждение нормативного обеспечения позволит формализовать разработанную систему стимулирования. Через документы система будет доводиться до всех уровней персонала, реализуются принципы РСС логичность, доступность, соответствие действующему законодательству.

После разработки РСС и нормативного обеспечения происходит практическое внедрение. Проблемы, возникающие в процессе внедрения РСС, рассмотрены в третьей главе диссертационного исследования.

Таким образом, методика формирования РСС включает в себя саму систему, состоящую из трех видов стимулирования, каждый из которых включает в себя отдельные компоненты, охватывающие максимальное

количество аспектов трудовой деятельности, и алгоритм ее формирования, который является универсальным и может быть адаптирован к организациям разных отраслей и масштабов деятельности.

2.3. Методика оценки рациональности и эффективности системы стимулирования субъектами социально–трудовых отношений

Понятие РСС, в представлении автора, предусматривает две стороны побудительного воздействия – работника и работодателя, поэтому рациональность имеет два полюса, каждый из которых признает систему стимулирования рациональной при определенных условиях (или ограничениях, используя терминологию экономико–математического моделирования). Идентичное понимание работником и работодателем таких составляющих РСС, как логичность, ясность, научная обоснованность, социальная значимость, экономическая выгодность позволяет субъектам побудительного воздействия устанавливать взаимноинтересный и выгодный диалог – работодатель имеет действенные рычаги воздействия на трудовую активность работника, а работник своевременно реагирует на сигналы–стимулы, поступающие от работодателя. Для достижения такого понимания необходимо определиться с тем, какая система стимулирования будет рациональной и с позиций работодателя, и с позиции работника.

РСС, в нашем понимании, состоит из трех элементов – материального стимулирования (то, что работник получает в денежном выражении), стимулирования комфортными условиями жизни (блага предоставляемые работнику на рабочем месте и вне работы, а также блага для семьи работника) и нематериального стимулирования (внимание и признание руководства, грамоты, дополнительные выходные и т.д.).

В зависимости от специфики организации (стадии жизненного цикла, позиции на рынке и т.д.) и существующих ограничений (внешних и

внутренних) структура материального, нематериального стимулирования и стимулирования комфортными условиями жизни может претерпевать изменения. Для молодой организации вложения в трудовую активность персонала не будут ключевой целью, потому что в качестве приоритетных проблем на этой стадии ее развития стоят следующие: развитие бизнеса, завоевание рынка, разработка востребованного рынком продукта и т.д. Логично предположить, что чем больше составляющих элементов предусматривает система стимулирования на предприятии, тем вероятнее, что персонал лоялен к организации, дорожит своим рабочим местом и качественно выполняет порученную работу. Зависимость, имеющая место между количеством стимулирующих элементов и затратами (ресурсными ограничениями) на их реализацию, в нашем понимании, представлена на рисунке 2.17.

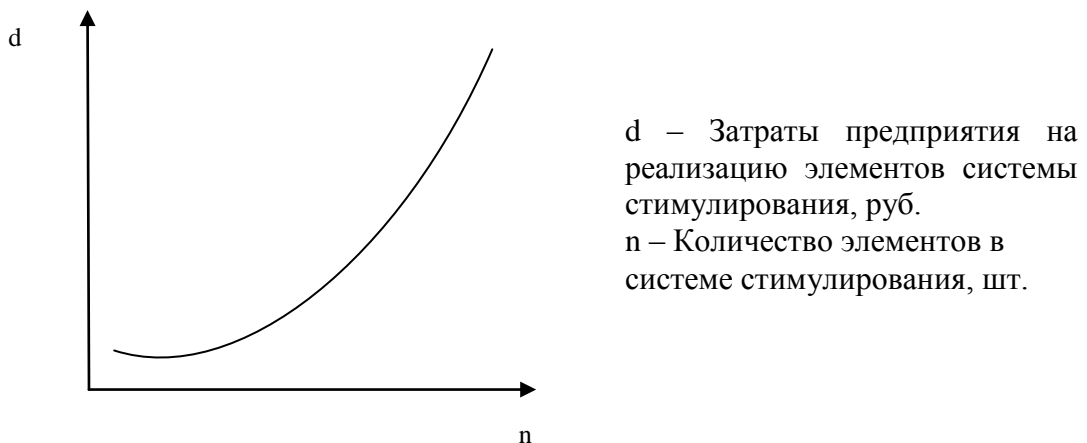


Рисунок 2.17 – Зависимость количества стимулирующих элементов и затрат (ограничений) на их реализацию

Кривая показывает, что, чем больше стимулирующих элементов использует организация, тем выше затраты (ограничения) на их реализацию. С другой стороны, чем меньше ограничений, тем больше возможностей у предприятия в увеличении количества стимулирующих элементов. Если предприятие может позволить себе определенные затраты на

стимулирование персонала, то, чем выше эти затраты (информационные, финансовые, технические, производственные и т.д.), тем больше возможностей (рычагов) для повышения трудовой активности сотрудников есть у организации. Данная зависимость отражена на рисунке 2.18.

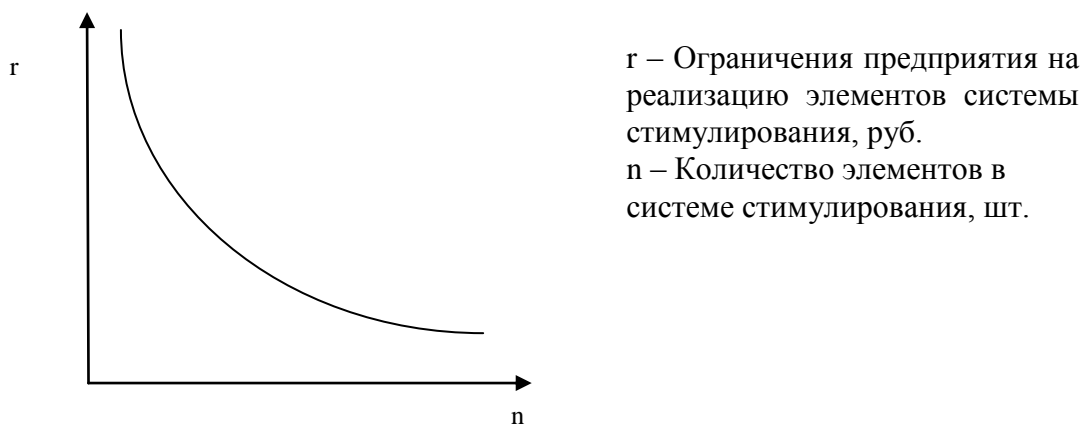


Рисунок 2.18 – Зависимость количества ограничений и количества реально возможных стимулирующих элементов

Таким образом, каждое предприятие должно разрабатывать индивидуальную, рациональную для специфических условий своей деятельности систему стимулирования. Соответственно, учитывая возможности предприятия, можно найти рациональную для него систему стимулирования при условии, что обе рассматриваемые зависимости верны:

1. Чем больше стимулирующих элементов использует организация, тем выше затраты на их реализацию (т.е. больше ограничений);

2. Чем меньше ограничений, тем больше возможностей у предприятия стимулировать трудовую активность работников (т.е. большее количество стимулирующих элементов может быть введено в систему).

У каждого предприятия свой уровень рациональности системы стимулирования, в нашем случае – оптимальное число элементов в системе стимулирования. Графическое нахождение такого числа элементов отражено на рисунке 2.19.

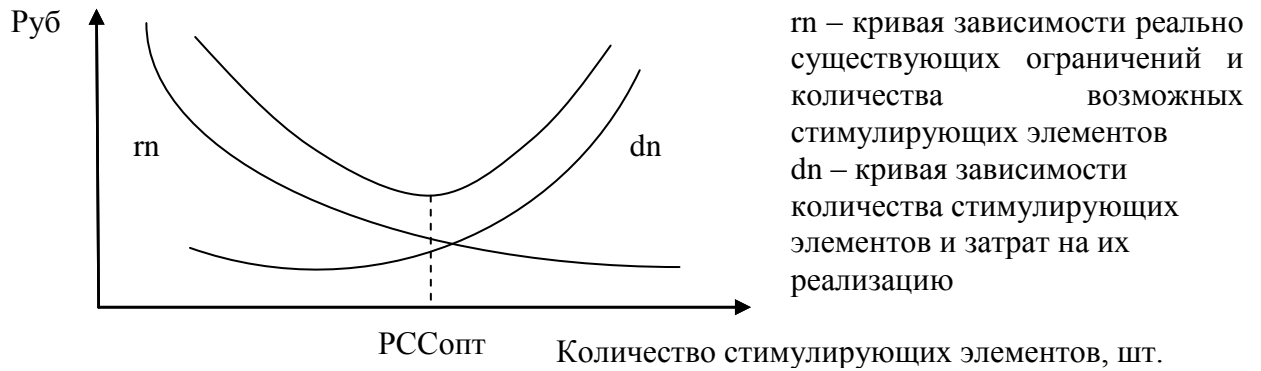


Рисунок 2.19 – Нахождение оптимального числа элементов в РСС

Для определения рациональности действующей или разработанной системы стимулирования предлагается заполнить матрицу, представленную в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Матрица выявления потребностей и возможностей реализации на предприятии элементов РСС

Стимулирование	Показатель	Есть возможность	Есть потребность
Материальное	Квалификация	✓	✓
	Премирование	✓	✓
	Депремирование	✓	✓
	Оценка значимости должностей и рабочих мест	✓	✓
	Компенсации	✓	✓
Комфортными условиями жизни	Образование		✓
	Оплата затрат на спорт, фитнес		✓
	Оплата санаторно-курортного лечения/отдыха		✓
	Жилищные программы		✓
	Кредитные продукты	✓	✓
	Обучение детей	✓	
	Оплата подарков детям к праздникам	✓	✓
Нематериальное	Управление карьерой	✓	✓
	Творчество и участие в управлении		✓
	Организация корпоративных мероприятий	✓	✓
	Официальное признание заслуг	✓	✓
	Гибкие формы занятости	✓	

После заполнения матрицы переходят к выявлению показателей системы стимулирования, в отношении которых на предприятии есть возможность и потребность в реализации. Далее заполняется форма матрицы, учитывающей ограничения, она представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Матрица сопоставления элементов РСС и существующих у предприятия ресурсных ограничений

Стимулирование	Ограничения/ возможность с ограничением						
	Финансовые	Информационные	Помещения	Возраст и масштаб организации	Цели организации	Техническое и технологическое оснащение	Кадровое
Материальное							
Комфортными условиями жизни							
Нематериальное							

В таблице 2.11 представлено содержание разных видов ограничений, обозначенных в таблице 2.10.

Таблица 2.11 – Содержание различных видов ограничений

Наименование ограничения	Смысловая нагрузка и направленность
Финансовые	Разработка и реализация практически каждого элемента РСС на предприятии требует определенных финансовых затрат. Важно помнить, что РСС должна быть экономически выгодной для субъекта
Информационные	Определение РСС предусматривает ясность системы стимулирования для работника. Если руководство организации по каким-то причинам считает, что предоставление работникам доступа к формированию системы стимулирования повлечет рост напряжения в

Наименование ограничения	Смысловая нагрузка и направленность
	коллективе, то ряд элементов стимулирования реализовать не представляется возможным
Помещения	При отсутствии свободных площадей организация не может реализовывать такое стимулирование условиями жизни на рабочем месте работника, как предоставление отдельного кабинета, создание комфортных, эргономичных рабочих мест. Для проведения корпоративных мероприятий (нематериальное стимулирование) требуются помещения
Стадия жизненного цикла	Возраст организации влияет на возможность развивать персонал. Малые молодые организации в приоритете имеют вектор собственного развития (освоение рынка и т.д.). Им нужно стремиться к стабильным и своевременным выплатам заработной платы, соблюдению законодательства при оплате труда, уплате налогов. Если же предприятие молодое, но образовано в результате слияния организаций, то наблюдается другой масштаб деятельности организации (могут предоставлять сотрудникам и жилищные программы, и санаторно-курортное лечение и др.)
Цели организации	Цели организации влияют на всю её деятельность. Если предприятие имеет цель функционировать на рынке не более 3 лет, то о развитии кадров не может идти речь. Если в целях предприятия нет развития персонала, то ряд элементов стимулирования реализовать не имеет смысла
Техническое и технологическое оснащение	Техническое оснащение предусматривает оборудование кабинетов и помещений предприятия, используемое программное обеспечение. Технологическое оснащение дает возможность реализовывать разные процессы, которые могут служить в качестве стимулирования условиями жизни (на рабочем месте) и нематериального стимулирования. Если организация не имеет возможность создать современные технические и технологические условия на рабочих местах, то возможно стоит уделить внимание нематериальному стимулированию временем (например, работник получает задание – выполняет его дома на собственном компьютере)
Кадровое	Кадровое обеспечение может оказывать влияние на реализацию нематериального стимулирования (формирование кадрового резерва, организация мероприятий по обмену опытом и т.д.)

Анализ данной информации позволит определить возможности организации решать задачи стимулирования работников. Далее формируется рациональная для предприятия система стимулирования на основе

отобранных показателей с учетом оптимального их числа. Таким образом, организация сможет разработать рациональную для своих условий систему стимулирования.

РСС с позиции работодателя не всегда может быть рациональной и для работника, поэтому важно выяснить, какие элементы системы стимулирования являются фактическими рычагами воздействия на трудовое поведение работника. Необходима оценка рациональной для организации системы стимулирования с объективными реалиями жизни. Сравнительно молодая организация сможет предложить работнику не самую большую оплату за труд и, возможно, ничего из стимулирования комфортными условиями жизни. И обоснование именно такого предложения работнику от малой молодой организации правомерно. А работнику нужно где-то жить, проводить досуг, лечиться и т.д. [78], поэтому возникает вопрос: «Что есть РСС для работника с учетом сложившихся рыночных условий?». Предположим, что на рынке работают два предприятия – А и Б. Если работник предприятия А понимает, что о его коллеге на предприятии Б гораздо больше заботятся, то стимулирующее воздействие системы, действующей на предприятии А, снижается. Даже если у организации А удельный вес фонда оплаты труда (ФОТ) в структуре производственных затрат гораздо больше, чем у предприятия Б. Предприятие А в соответствии с существующими у него возможностями отдает своему работнику гораздо больше, чем предприятие Б. Но сотрудники предприятия Б в большей степени мотивированы работать усерднее, а работники предприятия А чувствуют не справедливое отношение к себе со стороны администрации предприятия А. Вышеописанная ситуация нашла отражение в теории справедливости Стейси Адамса, которую он выдвинул в 1963 году. Согласно теории справедливости, модель удовлетворенности работником своим положением предусматривает выход за рамки индивидуального "я", говоря о справедливости, работник сравнивает свое положение с положением других людей (коллег, друзей и т.д.) и это оказывает влияние на его поведение. Для

выявления наиболее действенных составляющих системы стимулирования, которая будет иметь ценность с позиции работника, необходимо провести опрос, в котором должно принимать участие максимальное количество сотрудников организации. При обработке анкет рекомендуется разбить работников на группы. Группы могут формироваться с учетом текущего уровня заработной платы работников, их функциональных обязанностей (учет специфики организации и производственного процесса) и т.д. Цель опроса – выяснить наиболее важные составляющие системы стимулирования, способные оказывать влияние на мотивационное настроение работников. Наличие данных составляющих в системе стимулирования позволяет организации рассчитывать на лояльность своего персонала, дает определенную уверенность в том, что сотрудник видит себя работающим в данной организации длительное время. По итогу обработки результатов опроса будут выявлены элементы рациональной с позиции работника системы стимулирования. Такие элементы будут являться действительно стимулирующими работников факторами. Таким образом, систему стимулирования, рациональную для конкретной организации, необходимо сопоставить с объективно рациональной системой стимулирования (ОРСС). ОРСС – система стимулирования, рациональная с точки зрения работников исследуемого предприятия. ОРСС формируется на основе ожиданий работника и действительно может стать мотивационным инструментом. ОРСС для предприятия А не аналогична ОРСС предприятия Б, потому что работники данных предприятий могут иметь разные запросы и уровень обеспеченности материальными и нематериальными благами.

Оценка уровня возможностей организации и ожиданий работников в отношении стимулирования может быть проведена путем расчета коэффициента соответствия компонентов РСС конкретной организации и ОРСС (2):

$$K_{\text{соот}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{п}}}, \quad (2)$$

где $K_{соот}$ – коэффициент соответствия рациональности систем стимулирования работодателя и работников;

K_f – фактически используемое количество рациональных с позиции работников стимулирующих элементов в системе трудового вознаграждения;

K_p – пожелания сотрудников к количеству стимулирующих элементов.

Данный коэффициент позволит выявить разрыв РСС предприятия и ОРСС.

Для интерпретации полученных значений коэффициента соответствия рациональности систем стимулирования с позиций работодателя и работника воспользуемся шкалой Харрингтона (Таблица 2.12), которая позволяет осуществить перевод значений показателей в безразмерную сетку (масштаб) желательности с целью установления степени соответствия между полученными их значениями.

Таблица 2.12 – Шкала оценки степени соответствия рациональности системы стимулирования с позиций работодателя и работников

Числовое значение $K_{соот}$	Градации соответствия РСС предприятия ОРСС
0 – 0,2	Очень низкая
0,2 – 0,37	Низкая
0,37 – 0,63	Средняя
0,63 – 0,8	Высокая
0,8 – 1	Очень высокая

Если $0 < K_{соот} < 0,2$, то необходимо менять действующую систему стимулирования.

Если $0,2 < K_{соот} < 0,37$, то реальных рычагов воздействия на персонал организации у предприятия мало, рассчитывать на приверженность работников организации не стоит. Если предприятие имеет в качестве целевых ориентиров стабильность состава персонала, то определенно необходимо пересматривать используемую систему стимулирования.

Если $0,37 < K_{соот} < 0,63$, то у организации есть определенные рычаги воздействия на трудовую активность персонала, хотя, вероятнее всего, аналогичные инструменты стимулирования используют и другие предприятия данной отрасли. У работника отсутствует стремление трудиться на данном предприятии в долгосрочной перспективе.

Если $0,63 < K_{соот} < 0,8$, то у организации есть реальные рычаги удержания работников и влияния на их трудовое поведение. При таком значении коэффициента важно оценить необходимость изменения функционирующей системы стимулирования.

Если $0,8 < K_{соот} < 1$, то вносить изменения в действующую систему стимулирования нужно крайне осторожно, потому что она уже является реальным инструментом сохранения и мотивации персонала организации.

Коэффициент соответствия позволяет выявить степень рациональности системы, но не дает возможность сделать вывод относительно направлений работы по корректировке текущей ситуации. Для детального анализа требуется проведение оценки эффективности системы стимулирования, которая будет предусматривать группу показателей, оценивающих разные аспекты социально-трудовых отношений.

Оценку эффективности РСС предлагается проводить с количественной и качественной стороны. Количественная оценка будет ориентироваться на сопоставление фактических показателей по компонентам РСС: материального, нематериального стимулирования и стимулирования комфортными условиями жизни. Качественная оценка будет проводиться экспертной группой, ее цель – определить, соответствует ли действующая РСС принципам, обозначенным в процессе разработки. Экспертную оценку можно приводить, используя балльный метод, который также позволит сопоставить результаты качественной и количественной оценки РСС.

Рекомендуемый состав показателей материального стимулирования работников предприятия представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Рекомендуемый состав показателей материального стимулирования работников предприятия

Составляющая материального стимулирования	Показатель	Единица измерения	Направление	Наименьшее значение	Наибольшее значение
Квалификация	Уровень образования	лет	max	7	20
	Доля работников, имеющих образование, соответствующее занимаемой должности	%	max	0	100
	Доля работников, получающих доплаты за стаж работы по занимаемой должности, от общего числа работников	%	max	0	100
	Доля работников, получающих доплаты за стаж работы в этой организации, от общего числа работников	%	max	0	100
Премии	Удельный вес работников, выполнивших плановые показатели за период, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, соблюдающих регламент за период, от общего числа работников	%	max	0	100
Депремии	Удельный вес работников, признанных нарушившими производственный процесс за период, от общего числа работников	%	min	0	100
	Удельный вес работников, нарушивших трудовую дисциплину за период, от общего числа работников	%	min	0	100
Удельный вес работников получающих доплату за значимость должности для организации, от общего числа работников		%	max	0	100
Компенсации	Удельный вес работников, получивших компенсационное вознаграждение за работу в условиях воздействия на биоритмы сна и бодрствования человека, от общего числа работников у которых был за рассматриваемый период многосменный режим	%	max	0	100
	Удельный вес работников, получивших компенсационное вознаграждение за работу в условиях высоких физических и психических нагрузок, от общего числа работников, которым положена такая компенсация	%	max	0	100

Рекомендуемый состав показателей стимулирования работников предприятия комфортными условиями жизни представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Рекомендуемый состав показателей стимулирования работников предприятия комфортными условиями жизни

Составляющая стимулирования условиями жизни	Показатель	Единица измерения	Направление	Наименьшее значение	Наибольшее значение
Блага, предоставляемые работнику на рабочем месте	Удельный вес работников, имеющих собственный кабинет или работающих в помещении, где находится не более 4 человек при условии не менее 8 кв.м. на одного человека, от общего количества работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, не имеющих претензий к программно-техническому обеспечению, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, получивших процедуры оздоровления/поддержания здоровья на рабочем месте за период, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, питающихся за счет организации, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, получивших консультации (юридические, экономические и др.) по личным вопросам, от общего числа работников	%	max	0	100
Блага, предоставляемые работнику вне рабочего места	Удельный вес работников, обучающихся за счет организации, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, пользующихся транспортными услугами организации (получающих компенсацию транспортных расходов), от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, воспользовавшихся выплатами на спорт/фитнес, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, воспользовавшихся санаторно-курортным отдыхом за счет организации, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, использующих ДМС, от общего числа работников организации	%	max	0	100
	Удельный вес работников, воспользовавшихся жилищными	%	max	0	100

Составляющая стимулирования условиями жизни	Показатель	Единица измерения	Направление	Наименьшее значение	Наибольшее значение
	программами организации, от общего числа работников				
	Удельный вес работников, воспользовавшихся кредитными продуктами организации за последние три года, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, использующих сберегательные фонды организации, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, воспользовавшихся материальной помощью организации, от общего числа работников, подавших заявление на материальную помощь	%	max	0	100
Блага, предоставляемые для семьи работника	Удельный вес работников, оплачивающих образование детей за счет организации, от общего числа работников, которых интересует обучение своих детей за счет организации	%	max	0	100
	Удельный вес работников, воспользовавшихся санаторно-курортным отдыхом для своей семьи за счет организации за последние три года, от общего числа работников, подавших заявление	%	max	0	100
	Удельный вес работников, родственники которых используют ДМС, от организации работника от общего числа работников организации	%	max	0	100
	Удельный вес работников, получивших места в детский сад/ясли благодаря организации, от общего числа работников, которые нуждаются в этом	%	max	0	100
	Удельный вес работников, получивших путевки в детские летние лагеря благодаря организации, от общего числа работников, которые нуждаются в этом	%	max	0	100
	Удельный вес работников, дети которых получили подарок к празднику, от общего числа работников, имеющих детей-иждивенцев	%	max	0	100

Рекомендуемый состав показателей нематериального стимулирования работников предприятия представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Рекомендуемый состав показателей нематериального стимулирования работников предприятия

Составляющая нематериального стимулирования	Показатель	Единица измерения	Направление	Наименьшее значение	Наибольшее значение
Управление карьерой	Удельный вес работников, считающих, что будут работать в этой организации ближайшие 10 лет, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, посетивших мероприятия по обмену опытом, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес должностей, по которым утвержден кадровый резерв, от общего количества должностей, где может быть спланирован кадровый резерв	%	max	0	100
Творчество и участие в управлении	Удельный вес работников, посетивших расширенные совещания, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, считающих, что в организации есть возможность самореализации через выполнение трудовых обязанностей, от общего количества работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, считающих, что в организации есть поддержка инициативы работников, от общего количества работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, считающих, что в организации есть доступ персонала к актуальной информации по проблемам и направлениям деятельности организации, от общего количества работников	%	max	0	100
	Количество отзывов работников, поступивших через каналы обратной связи с персоналом относительно текущей работы и внедряемых/внедренных изменений	шт.	max	0	Общая численность работников
	Количество корпоративных мероприятий к общероссийским праздникам или значимым	шт.	max	0	Общероссийские праздники +

Составляющая нематериального стимулирования	Показатель	Единица измерения	Направление	Наименьшее значение	Наибольшее значение
	для организации датам				даты организации
	Количество профессиональных конкурсов	шт.	max	0	Зависит от возможной группировки работников организации
	Количество соревнований рабочих коллективов (филиалов, отделов, цехов, бригад и т.п.)	шт.	max	0	
	Количество проведенных мастер-классов от признанных профессионалов различных профилей	шт.	max	0	
	Число конфликтов в подразделениях, основанных на личной неприязни сотрудников	шт.	min	0	Количество подразделений
Официальное признание заслуг	Удельный вес работников, представленных к наградам различного уровня за последние 10 лет, от общего числа работников, имеющих стаж работы более 7 лет	%	max	0	100
	Удельный вес сотрудников, имеющих реальную возможность попасть на доску почета, от общего количества сотрудников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, о которых написали корпоративные СМИ (в т.ч. косвенно) за период, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, о которых написали не корпоративные СМИ (в т.ч. косвенно) за период, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, заслуги которых были обозначены на публичных мероприятиях, от общего числа работников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, получивших грамоты, благодарности за последние 5 лет, от общего числа работников	%	max	0	100
Стимулирование временем	Удельный вес работников, получивших дополнительные выходные как награду за высокие результаты в работе, от общего числа сотрудников	%	max	0	100
	Удельный вес работников, имеющих гибкий график работы, от общего числа сотрудников	%	max	0	100

Представленный состав показателей дифференцированно не дает общей оценки эффективности РСС, поэтому для приведения информации в сопоставимый вид целесообразно определить конкретный интервал масштабирования. Ранее в работе была использована шкала желательности Харрингтона, и отмечалось, что она может быть использована в разных исследованиях. Данная шкала предусматривает использование интервала от 0 до 1, разбиваемого на пять диапазонов. Будет рассчитано три интегральных показателя в соответствии с конкретным видом стимулирования, поэтому комплексный показатель рассчитывается по следующей формуле (3):

$$KI_{PCC} = \frac{I_{MC} + I_{СУЖ} + I_{НС}}{3}, \quad (3)$$

где KI_{PCC} – комплексный показатель оценки эффективности РСС;

I_{MC} – интегральный показатель оценки эффективности материального стимулирования;

$I_{СУЖ}$ – интегральный показатель оценки эффективности стимулирования комфортными условиями жизни;

$I_{НС}$ – интегральный показатель оценки эффективности нематериального стимулирования.

Каждый из трех интегральных показателей рассчитывается по следующей формуле (4):

$$I_c = \frac{\sum_{j=1}^m P_{cj}}{m}, \quad (4)$$

где I_c - интегральный показатель с-го вида стимулирования;

P_{cj} - масштабированное значение j -го частного показателя с-го вида стимулирования;

$j=1; m$ – количество частных показателей в с-ом виде стимулирования.

Частные показатели нормализуют разнонаправленные значения показателей по формулам линейного масштабирования.

Если $P_{mc} \rightarrow \max$, то формула линейного масштабирования имеет следующий вид (5):

$$P_{cj} = \frac{P_{icj} - P_{mincj}}{P_{maxcj} - P_{mincj}}, \quad (5)$$

где P_{icj} - фактическое значение j -го частного показателя c -го вида стимулирования;

P_{mincj} - наименьшее (табл. 2.13 – 2.15) возможное значение j -го частного показателя c -го вида стимулирования;

P_{maxcj} - наибольшее (табл. 2.13 – 2.15) возможное значение j -го частного показателя c -го вида стимулирования.

Если $P_{mc} \rightarrow \min$, то формула линейного масштабирования имеет следующий вид (6):

$$P_{cj} = \frac{P_{maxcj} - P_{icj}}{P_{maxcj} - P_{mincj}}, \quad (6)$$

Наибольшее и наименьшее возможное значение j -го частного показателя каждого из трех видов стимулирования представлено в таблицах 2.8 – 2.10

Три частных интегральных показателя (I_{MC} , $I_{СУЖ}$, $I_{НС}$) и комплексный показатель KI_{PCC} будут находиться в заданном интервале масштабирования $[0; 1]$, который отражает шкалу желательности Харрингтона и имеет пять диапазонов, позволяющих оценить эффективность РСС. В таблице 2.16 представлена интерпретация значений, находящихся в разных диапазонах шкалы желательности.

Таблица 2.16 – Интерпретация значений интегральных и комплексного показателей I_{MC} , $I_{СУЖ}$, $I_{НС}$ и KI_{PCC} по шкале желательности Харрингтона

Значение I	Интегральный показатель			KI_{PCC}
	I_{MC}	$I_{СУЖ}$	$I_{НС}$	
0 – 0,2	Элементы материального стимулирования не используются организацией. Работники не мотивированы данным видом стимулирования	Элементы стимулирования условиями жизни не используются организацией. Работники не мотивированы данным видом стимулирования	Элементы нематериального стимулирования не используются организацией. Работники не мотивированы данным видом стимулирования	Действующая система стимулирования не эффективна. У работников нет уверенности в организации и своем будущем. Высокие показатели текучести при наличии на рынке альтернативных вариантов трудоустройства
0,2 – 0,37	Элементы материального стимулирования практически не используются организацией. Данный вид стимулирования имеет низкую степень воздействия на персонал	Элементы стимулирования условиями жизни практически не используются организацией. Данный вид стимулирования имеет низкую степень воздействия на персонал	Элементы нематериального стимулирования практически не используются организацией. Данный вид стимулирования имеет низкую степень воздействия на персонал	Действующая система стимулирования не эффективна, требует переработки. Низкая лояльность работников к организации. Большинство работников не ассоциируют себя с предприятием в долгосрочной перспективе. Нет возможности опираться на стабильный коллектив. Проблема кадрового вопроса актуальна для предприятия
0,37 – 0,63	Элементы материального стимулирования частично используются организацией. Данный вид стимулирования имеет среднюю степень воздействия на персонал	Элементы стимулирования условиями жизни частично используются организацией. Данный вид стимулирования имеет среднюю степень воздействия на персонал	Элементы нематериального стимулирования частично используются организацией. Данный вид стимулирования имеет среднюю степень воздействия на персонал	В совокупности работники не являются приверженцами организации. Если предприятие имеет стратегию длительного существования на рынке с сильной постоянной командой, то необходимо дорабатывать существующую систему стимулирования

Значение I	Интегральный показатель			KI_{PCC}
	I_{MC}	$I_{СУЖ}$	$I_{НС}$	
0,63–0,8	Элементы материального стимулирования используются организацией. Высокая степень материального стимулирования работников	Элементы стимулирования условиями жизни используются организацией. Высокая степень стимулирования работников комфортными условиями жизни	Элементы нематериального стимулирования используются организацией. Высокая степень нематериального стимулирования работников	Система стимулирования эффективная, персонал относительно стабилен. Организация конкурентоспособна на рынке труда. Работники лояльны к организации. При наличии ресурсов возможно дополнение элементов системы стимулирования
0,8–1	Элементы материального стимулирования активно используются организацией. Очень высокая степень материального стимулирования работников	Элементы стимулирования условиями жизни активно используются организацией. Очень высокая степень стимулирования работников комфортными условиями жизни	Элементы нематериального стимулирования активно используются организацией. Очень высокая степень нематериального стимулирования работников	Система стимулирования высокоэффективная, персонал стабилен. Организация привлекательна в глазах соискателей работы. Есть возможность опираться на сильную команду, люди ассоциируют себя с предприятием в перспективе. Вносить любые изменения в действующую систему стимулирования нужно крайне осторожно

Оценка соответствия действующей РСС установленным принципам осуществляется экспертным методом. Группа экспертов формируется на основе общеизвестных правил [17, 18, 35, 40, 83 и др.]. Экспертная оценка предусматривает ряд этапов:

1. Формирование группы экспертов. Группа формируется из работников предприятия, представляющих разные подразделения организации, разные трудовые коллективы;

2. Эксперты знакомятся с правилами оценки, предлагаемыми анкетами. Каждый индивидуально заполняет свою анкету, не имея возможности коллективного обсуждения поставленных в ней вопросов;

3. Обработка анкет, анализ мнений экспертов, расчет коэффициентов согласованности экспертов, подведение итогов;

4. Ознакомление экспертной группы с результатами, обсуждение.

Пример содержания анкеты, предлагаемой экспертам, представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Анкета для экспертной оценки действующей РСС на предприятии

№ п/п	Принцип	Балл*				
		1	2	3	4	5
1	логичности					
2	научности					
3	доступности (ясности, понятности)					
4	социальной значимости					
5	экономической выгоды для работника					
6	экономической выгоды для работодателя					
7	учета оплаты труда на внешнем рынке					
8	соответствия действующему законодательству					
9	справедливости при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия					
10	учета особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников					
11	создания условий для адекватного заработка у всех групп работников					
<p>* Считаете ли Вы, что действующая на предприятии система стимулирования работников отвечает перечисленным принципам? 1 – абсолютно не отвечает; 2 – не совсем отвечает; 3 – иногда отвечает; 4 – в целом отвечает; 5 – однозначно отвечает</p>						

Обработка предложенной анкеты происходит следующим образом. Каждая выставленная экспертом оценка стремится к максимальному значению. Проставление высшего (пять) балла по каждому принципу говорит о том, что РСС отвечает сформированным принципам. По каждому принципу РСС рассчитывается интегральный показатель по следующей формуле (7):

$$I_{Эк} = \frac{\sum_{s=1}^m P_{ks}}{m}, \quad (7)$$

где $I_{Эk}$ - интегральный показатель оценки группой экспертов степени выполнения k -го принципа;

P_{ks} - масштабированное значение k -го частного показателя одного из 11 принципов РСС, принадлежащее s -ному эксперту;

$s=1; m$ – количество участвующих экспертов.

Формула линейного масштабирования, по которой будет проводиться расчет частных показателей (принципов) каждого эксперта ($P_{ks} \rightarrow \max$) выглядит следующим образом (8):

$$P_{ks} = \frac{p_{ks}-1}{4}, \quad (8)$$

где p_{ks} – балл, поставленный s -ным экспертом по k -тому принципу РСС.

На базе интегральных показателей оценки группой экспертов степени выполнения каждого из одиннадцати принципов рассчитывается комплексный показатель (9) экспертной группы (КІэкс.гр.), призванный качественно оценить РСС:

$$КІ_{Экс.гр.} = \frac{\sum_{k=1}^{11} I_{Эk}}{11}, \quad (9)$$

где $k=1; 11$ – количество принципов РСС (может быть изменено в зависимости от того, какая система стимулирования будет признана рациональной для конкретного предприятия).

При оценке важно учитывать степень согласованности мнений экспертов, поэтому рассчитывается коэффициент конкордации (10) для группы, состоящей из m экспертов:

$$W = \frac{12 S}{m^2 (k^3 - k)}, \quad (10)$$

где

$$S = \sum_{i=1}^k (\sum_{j=1}^m P_{ks} - \overline{P_{ks}})^2, \quad (11)$$

где $j=1, m$ – количество участвующих экспертов;

$i=1, k$ – количество оцениваемых принципов;

$\overline{P_{ks}}$ – оценка математического ожидания, рассчитываемая по формуле (12):

$$\overline{P_{ks}} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m P_{ks} \quad (12)$$

Значения коэффициента конкордации находятся в диапазоне от 0 до 1. Если коэффициент конкордации равен единице, то это значит, что мнения экспертов совпадают. Чем ближе значение коэффициента к нулю, тем менее согласованными являются оценки экспертов.

Для интерпретации (Таблица 2.18) полученных значений комплексных показателей экспертов рекомендуется воспользоваться шкалой желательности Харрингтона.

Таблица 2.18 – Шкала оценки степени практической реализации принципов РСС

Числовое значение $KI_{\text{Экс.гр.}}$	Градации соблюдения принципов РСС	Интерпретация полученных значений $KI_{\text{Экс.гр.}}$
0 – 0,2	Очень низкая	необходимо пересматривать принципы системы стимулирования, потому что обозначенные выполнять на практике организация не может
0,2 – 0,37	Низкая	необходимо тщательно изучить частные показатели экспертов – какие-то принципы системы стимулирования не являются рациональными для организации, их нужно исключать
0,37 – 0,63	Средняя	необходимо либо частично пересмотреть принципы РСС, либо усилить контроль за их исполнением
0,63 – 0,8	Высокая	большая часть сформулированных принципов выполняются, в целом система рациональна для организации
0,8 – 1	Очень высокая	обозначенные принципы выполняются, система рациональна для организации

Оценка соблюдения принципов РСС предприятия позволяет:

1. Оценить, действительно ли данная система рациональна для рассматриваемого предприятия;
2. Определить, какие принципы наиболее сложны для реализации (далее может быть проведен анализ причин);
3. Выявить согласованность мнений экспертов. Эксперты представляют подразделения рассматриваемого предприятия, поэтому являются источниками информации о совокупном мотивационном настроении работников предприятия;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию действующей системы стимулирования.

Выявление тех стимулирующих элементов, которые действительно значимы для подавляющего большинства работников организации, позволяет определить реальные инструменты, удерживающие и мотивирующие работника (теория Ф. Герцберга). Предложенная оценка эффективности предлагает большой перечень показателей, оценивающих разные аспекты социально-трудовых отношений. Если по результатам оценки эффективности выясняется, что система не эффективна, то производится анализ причин (исследуются частные показатели, которые имеют низкое значение при расчете эффективности, но важны для трудового коллектива в процессе сопоставления критериев рациональности работника и работодателя). Далее разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на улучшение эффективности действующей системы. Оценка эффективности РСС происходит после внедрения системы. Рекомендуемая периодичность оценки эффективности РСС один раз в год. Подробнее вопросы внедрения РСС рассмотрены в третьей главе диссертационного исследования.

ГЛАВА 3. ПРИКЛАДНЫЕ НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЦИОНАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Обоснование возможности практической реализации принципов формирования рациональной системы стимулирования в современных условиях

Для выявления особенностей действующих предприятий на отраслевых рынках Тюменской области было проведено анкетирование руководящего звена ряда хозяйственных субъектов. Исследование имело своей целью выявить возможность выполнения предложенных принципов РСС в современных условиях организациями Тюменской области, а также оценить фактическое положение с их использованием организациями в своей деятельности. Содержание используемой в исследовании анкеты представлено в приложении Б. Исследование проводилось в период с 16 февраля по 5 апреля 2015 года. Программа исследования представлена в приложении В. Анкетирование было проведено единовременно. Объем выборки по плану предусматривал 550 респондентов (70 предприятий), по факту составил 492 респондента (64 предприятия). Выборка предусматривала руководящий состав организаций. Перечень компаний, на которых проводился опрос, представлен в приложении Г. Респондентам предлагалось оценить, отвечает ли функционирующая на их предприятии система стимулирования установленным (п. 1.3 диссертации) одиннадцати принципам рациональности системы по шкале от 1 до 5. Единица означала, что система абсолютно не отвечает данному принципу, а пятерка, что принцип однозначно выполняется. Респонденты оценивали принципы функционирования РСС, сформулированные в первой главе диссертационного исследования. Далее совокупность мнений по каждой отрасли обрабатывалась в соответствии с методикой, предложенной в пункте

2.3 диссертационного исследования (при качественной оценке системы стимулирования). В данном случае группой экспертов выступали представители отрасли. К определенным отраслям рассматриваемые предприятия были отнесены в соответствии с открытыми видами экономической деятельности по ОКВЭД, обозначенными в действующей выписке из единого государственного реестра юридических лиц/индивидуальных предпринимателей. Мнения членов экспертной группы по каждой отрасли сводились к интегральному показателю по предложенной ранее формуле (7). Таким образом, диапазон возможных значений комплексных показателей составил от 0 до 1. Значение 0 говорит о том, что, по мнению респондентов, обозначенный принцип функционирования действующей системы стимулирования совершенно не выполняется, а значение 1 о том, что действующая система стимулирования отвечает обозначенному принципу.

Результаты исследования представлены таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сводные показатели степени выполнения принципов РСС на предприятиях разных отраслей Тюменской области

№ п/п	Отрасль согласно ОКВЭД	Коэффициенты соответствия по принципам РСС										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Сельское хозяйство	0,5	0,4	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,7	0,6
2	Добыча полезных ископаемых	0,6	0,5	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1	0,8	0,9	0,9
3	Обрабатывающее производство	0,6	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	1	0,8	0,8	0,9
4	Строительство	0,7	0,4	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,8	0,7
5	Торговля	0,8	0,3	0,9	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8
6	Транспортировка	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,6	0,7
7	Предприятия общественного питания	0,6	0,6	0,8	0,6	0,6	0,9	0,7	0,8	0,6	0,6	0,8
8	Деятельность в области информации и связи	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,9	0,7	0,6	0,8
9	Финансовая деятельность	0,8	0,6	0,9	0,6	0,7	0,8	0,9	0,7	0,9	0,8	0,9
10	Деятельность	0,7	0,6	0,6	0,5	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,8

№ п/п	Отрасль согласно ОКВЭД	Коэффициенты соответствия по принципам РСС											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	профессиональная, научная и техническая												
11	Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	0,6	0,4	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	
12	Образование	0,7	0,8	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6	
13	Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,6	0,4	0,2	0,2	0,6	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	

Коэффициенты соответствия представлены по следующим принципам (нумерация соответственно графам таблицы 3.1):

- 1) принцип логичности;
- 2) принцип научности;
- 3) принцип доступности (ясности, понятности) для понимания субъектов социально-трудовых отношений;
- 4) принцип социальной значимости;
- 5) принцип экономической выгоды для работника (работник удовлетворен данным уровнем оплаты труда);
- 6) принцип экономической выгоды для работодателя (допустимый для работодателя уровень расходов на персонал);
- 7) принцип соответствия уровню оплаты труда на внешнем рынке;
- 8) принцип соответствия действующему законодательству;
- 9) принцип справедливости при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия;
- 10) принцип учета специфики деятельности предприятия и трудовых процессов различных групп работников;
- 11) принцип создания условий для адекватного заработка у всех групп работников.

Далее в работе проведен анализ полученных коэффициентов, на рисунках 3.2 – 3.5 отражены значения комплексных показателей. Для наглядности на каждом рисунке информация сгруппирована по трем отраслям.

На рисунке 3.1 представлены интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Сельское хозяйство», «Добыча полезных ископаемых» и «Обрабатывающее производство».

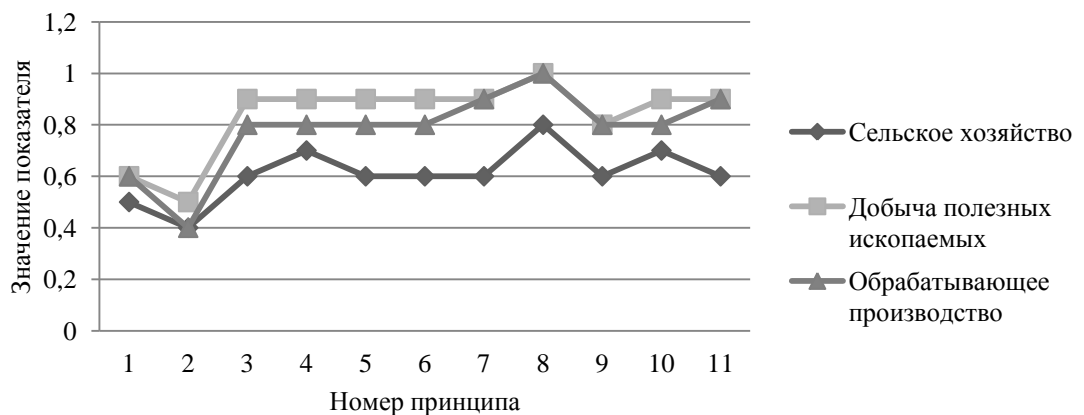


Рисунок 3.1 – Интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Сельское хозяйство», «Добыча полезных ископаемых» и «Обрабатывающее производство»

Согласно результатам анкетирования, отрасли «Добыча полезных ископаемых» и «Обрабатывающие производства» имеют высокие показатели практически по всем одиннадцати принципам. Это говорит о том, что действующие на этих предприятиях системы стимулирования эффективны, и вносить изменения в них нужно крайне осторожно. Низкое значение интегрального показателя у отраслей, представленных на рисунке 3.2, по принципу научности. Это говорит о том, что есть потребность в изучении трудового процесса данных организаций, выявлении особенностей и характерных черт этих предприятий. По отрасли «Сельское хозяйство» низкие, либо средние значения у интегральных показателей по практически

всем принципам, кроме принципов социальной значимости, соответствия действующему законодательству и учета специфики деятельности предприятия и трудовых процессов различных групп работников. Это говорит о наличии проблем в данной отрасли по вопросам стимулирования трудовой деятельности работников. Необходимо тщательное изучение особенностей, присущих сельскому хозяйству для построения эффективной рабочей системы стимулирования, способной оказывать положительное влияние на работников данной отрасли, делать эту сферу привлекательной в глазах соискателей работы. Сельское хозяйство важная отрасль экономики, ориентированная на обеспечение населения страны продовольственными товарами, поэтому нужно создавать максимально благоприятные условия для рабочих кадров этой сферы.

На рисунке 3.2 представлены интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Строительство», «Торговля», «Транспортировка».

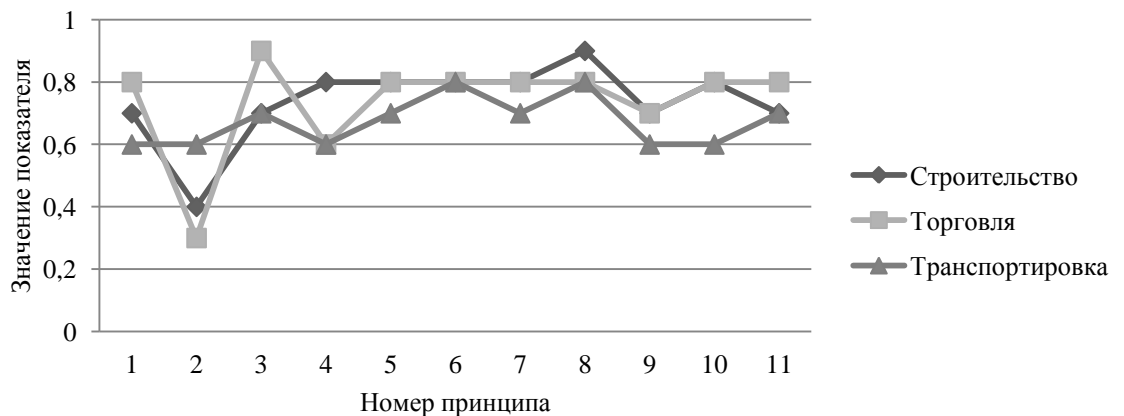


Рисунок 3.2 – Интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Строительство», «Торговля», «Транспортировка»

Интегральный показатель принципа научности по мнению руководящего состава опрошенных организаций отраслей «Строительство» и «Торговля» получил очень низкое значение. Это указывает на то, что проблемы стимулирования работников изучаются с научной точки зрения

недостаточно. Интегральный показатель принципа научности в отрасли «Транспортировка» имеет среднее значение, по мнению опрошенных респондентов. Большая часть принципов по отрасли «Транспортировка» оценены средним или высоким значениями. Отрасль «Торговля» имеет очень высокое значение интегрального показателя по третьему принципу, это говорит о том, что действующие системы стимулирования максимально ясны персоналу, работники хорошо понимают, каким образом прикладывать усилия, чтобы их вознаграждение было больше. В большинстве торговых организаций материальное стимулирование базируется на объеме продаж менеджеров – с ростом объема продаж увеличивается материальное вознаграждение. Принципы РСС оценены представителями отрасли «Строительство» положительно, по мнению респондентов, все перечисленные принципы реализуются при функционировании систем стимулирования.

На рисунке 3.3 представлены интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Предприятия общественного питания», «Деятельность в области информации и связи», «Финансовая деятельность».

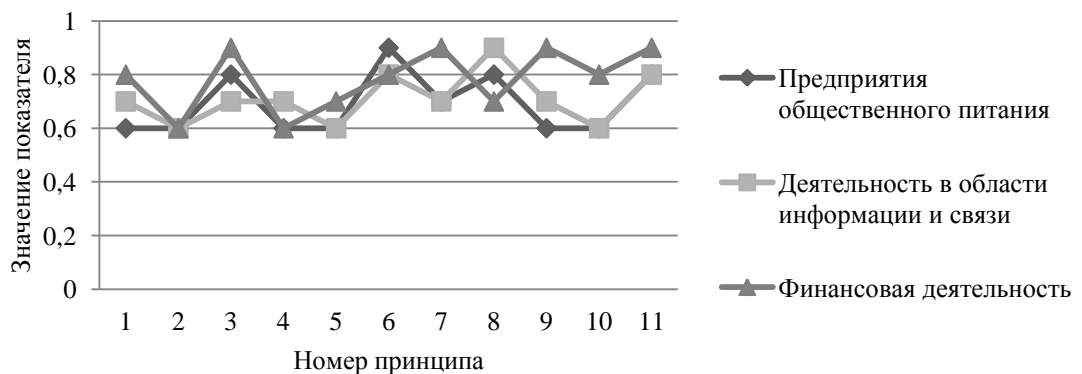


Рисунок 3.3 – Интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Предприятия общественного питания», «Деятельность в области информации и связи», «Финансовая деятельность».

Респонденты – представители отрасли «Предприятия общественного питания» отметили среднее значение по большому количеству предложенных принципов – логичности, научности, социальной значимости, экономической выгоды для работника, справедливости при оценке затрат труда, учета специфики деятельности предприятия и трудовых процессов различных групп работников. В очень высокой зоне находится значение интегрального показателя по шестому принципу, это говорит о том, что сотрудники считают – работодатель зарабатывает на их труде больше, чем они (принцип экономической выгоды для работника имеет значение ниже, значение находится в средней зоне). Представители сферы торговли считают, что распределение вознаграждения происходит не самым справедливым образом. Это тревожный сигнал – если не снимать подобное напряжение работника, то работник будет делать это самостоятельно (в случае сферы торговли утаивать выручку, снижать качество обслуживания и т.д.).

Анкетирование представителей отрасли «Деятельность в области информации и связи» показало, что в средней зоне находятся значения интегральных показателей по принципам РСС научность, экономическая выгода для работника и учет специфики деятельности предприятия и трудовых процессов различных групп работников.

Отрасль «Финансовая деятельность» характеризуется очень высокими значениями интегральных показателей по принципам:

- доступности (ясности, понятности);
- соответствие уровню оплаты труда на внешнем рынке;
- справедливости при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия;
- принцип создания условий для адекватного заработка у всех групп работников.

В средней зоне по шкале Харрингтона находится значение интегрального показателя по принципам научности и социальной значимости. Это говорит о том, что данные принципы не достаточно реализуются в существующих условиях, по мнению опрошенных респондентов.

На рисунке 3.4 представлены интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Деятельность профессиональная, научная и техническая», «Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги», «Образование», «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений».

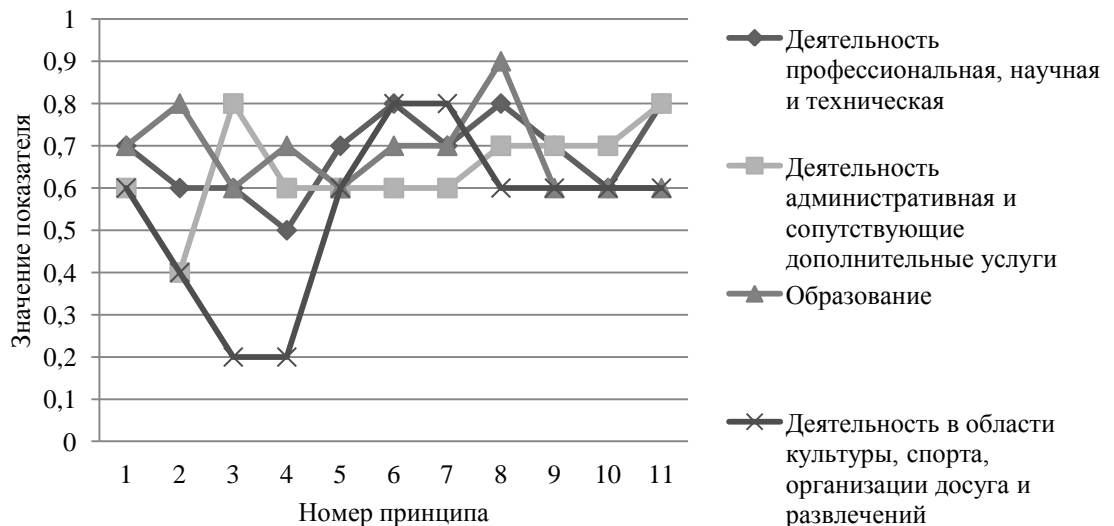


Рисунок 3.4 – Интегральные показатели экспертных групп по отраслям «Деятельность профессиональная, научная и техническая», «Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги», «Образование», «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений».

Из рисунка 3.4 можно заметить, что в низкой зоне по градации соблюдения принципов РСС находятся интегральные показатели предприятий, работающих в отрасли «Деятельность в области культуры,

спорта, организации досуга и развлечений» по второму, третьему и четвертому принципам:

- научности;
- доступности (ясности, понятности);
- социальной значимости.

В целом, значения интегральных показателей соответствия принципам РСС по отрасли «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений» находятся в средней зоне. В высокую зону попадают интегральные показатели по принципам:

- 1) принцип экономической выгоды для работодателя (допустимый для работодателя уровень расходов на персонал);
- 2) принцип соответствия уровню оплаты труда на внешнем рынке;
- 3) принцип создания условий для адекватного заработка у всех групп работников.

По отрасли «Деятельность профессиональная, научная и техническая» значения интегральных показателей, отражающих степень практической реализации принципов РСС, находятся преимущественно в средней зоне. В очень высокой зоне находятся значения коэффициентов по принципам:

- 1) экономической выгоды для работодателя (допустимый для работодателя уровень расходов на персонал);
- 2) соответствия действующему законодательству;
- 3) создания условий для адекватного заработка у всех групп работников

По отрасли «Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги» по мнению анкетированных не выполняется принцип научности (в низкой зоне по градации соблюдения принципов РСС). В очень высокой зоне находятся значения показателей по двум принципам – доступности (ясности, понятности) и создания условий для адекватного заработка у всех групп работников. Остальные значения – в средней зоне.

На основе интегральных показателей по каждому принципу отдельной отрасли рассчитаны комплексные показатели экспертных групп по каждой отрасли (Рисунок 3.5). Комплексные показатели рассчитаны по формуле (9), предложенной во второй главе диссертационного исследования при разработке процедуры качественной оценки РСС.

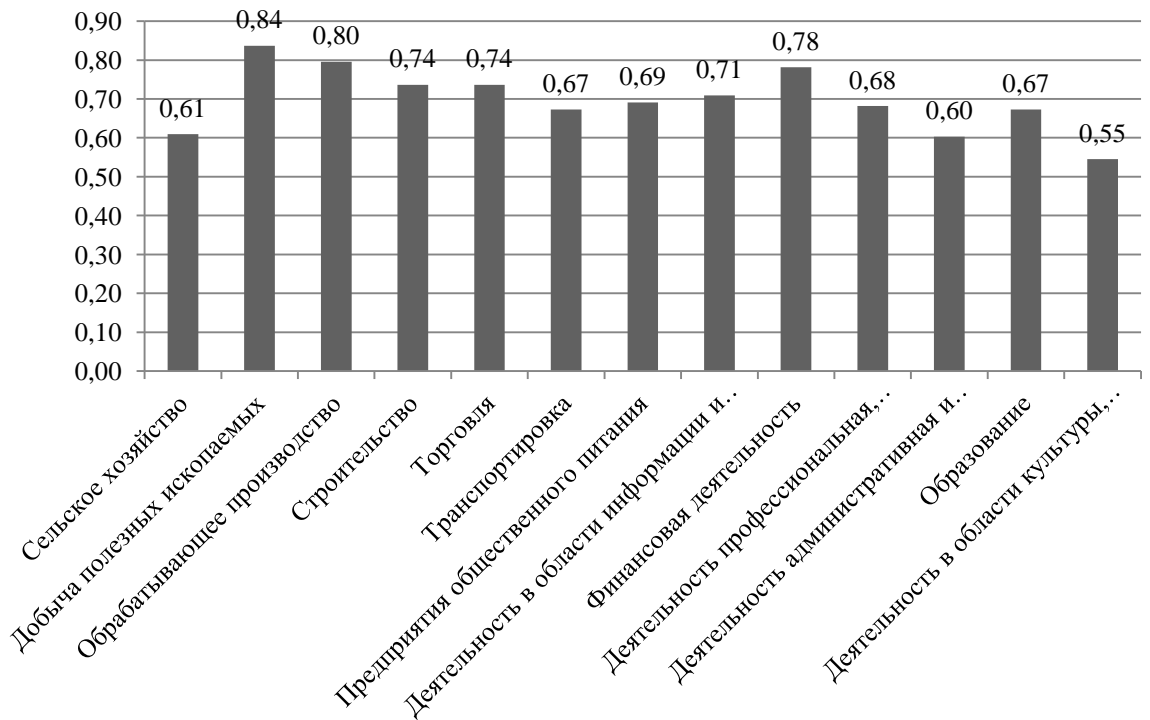


Рисунок 3.5 – Комплексные коэффициенты соответствия

Интерпретация полученных значений комплексных показателей представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Интерпретация комплексных показателей по исследованным отраслям экономики

№ п/п	Отрасль по ОКВЭД	Числовое значение комплексного показателя	Границы по шкале желательности и Харрингтона	Интерпретация полученных значений
1	Сельское хозяйство	0,61	0,63 – 0,8, высокая	Действующая система требует доработки. Предлагаемые

№ п/п	Отрасль по ОКВЭД	Числовое значение комплексного показателя	Границы по шкале желательности и Харрингтона	Интерпретация полученных значений
				принципы не выполняются на практике даже с точки зрения руководящего состава. Внедрение предложенной методики позволит изменить функционирующую систему. Изменения нужно вносить, если организация располагает требуемыми ресурсами
2	Добыча полезных ископаемых	0,84	0,8 – 1, очень высокая	Вносить изменения в действующую систему нужно очень осторожно. Система стимулирования максимально отвечает предлагаемым РСС принципам
3	Обрабатывающие производства	0,80	0,8 – 1, очень высокая	Вносить изменения в действующую систему нужно очень осторожно. Система стимулирования максимально отвечает предлагаемым РСС принципам
4	Строительство	0,74	0,63 – 0,8, высокая	Необходимо тщательно следить за поддержанием значения на данном уровне, либо стремиться увеличить показатель, анализируя текущую ситуацию на предприятиях по предложенной методике
5	Торговля	0,74	0,63 – 0,8, высокая	
6	Транспортировка	0,67	0,63 – 0,8, высокая	
7	Предприятия общественного питания	0,69	0,63 – 0,8, высокая	
8	Деятельность в области информации и связи	0,71	0,63 – 0,8, высокая	
9	Финансовая деятельность	0,78	0,63 – 0,8, высокая	
10	Деятельность профессиональная, научная и техническая	0,68	0,63 – 0,8, высокая	
11	Деятельность административная и сопутствующие дополнительные	0,60	0,37 – 0,63, средняя	Действующая система требует доработки. Предлагаемые принципы не выполняются на практике даже с точки зрения руководящего состава. Внедрение предложенной методики позволит

№ п/п	Отрасль по ОКВЭД	Числовое значение комплексного показателя	Границы по шкале желательности и Харрингтона	Интерпретация полученных значений
	ые услуги			изменить функционирующую систему. Изменения нужно вносить, если организация располагает требуемыми ресурсами
12	Образование	0,67	0,63 – 0,8, высокая	Необходимо тщательно следить за поддержанием значения на данном уровне, либо стремиться увеличить показатель, анализируя текущую ситуацию на предприятиях по предложенной методике
13	Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,55	0,37 – 0,63, средняя	Действующая система требует доработки. Предлагаемые принципы не выполняются на практике даже с точки зрения руководящего состава. Внедрение предложенной методике позволит изменить функционирующую систему. Изменения нужно вносить, если организация располагает требуемыми ресурсами

В таблице 3.3 представлены показатели, отражающие степень реализации принципов рациональности системы стимулирования, для трех групп предприятий в зависимости от масштаба (или объема) деятельности (или бизнеса)– микро, малым и крупным.

К микропредприятиям относятся юридические лица, средняя численность работников которых до 15 человек включительно, выручка от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий год без учета НДС составляет не более 60 млн. рублей.

К малым предприятиям относятся юридические лица, численность работников которых до ста человек включительно, выручка от реализации товаров (работ, услуг) за 2014 год без учета НДС составляет не более 400 млн. рублей.

К крупным относятся все остальные предприятия, которые не вошли в две предыдущие группы.

Таблица 3.3 – Сводные показатели по выполнению принципов РСС на разных по размеру предприятиях Тюменской области

№ п/п	Отрасль согласно ОКВЭД	Коэффициенты соответствия по принципам РСС											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Микропредприятия	0,6	0,3	0,9	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,6	0,7	
2	Малые предприятия	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,7	0,6	
3	Крупные предприятия	0,6	0,4	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,9	0,9

На рисунке 3.6 представлено графическое изображение интегральных показателей экспертных групп при классификации отраслевых предприятий Тюменской области по масштабу.

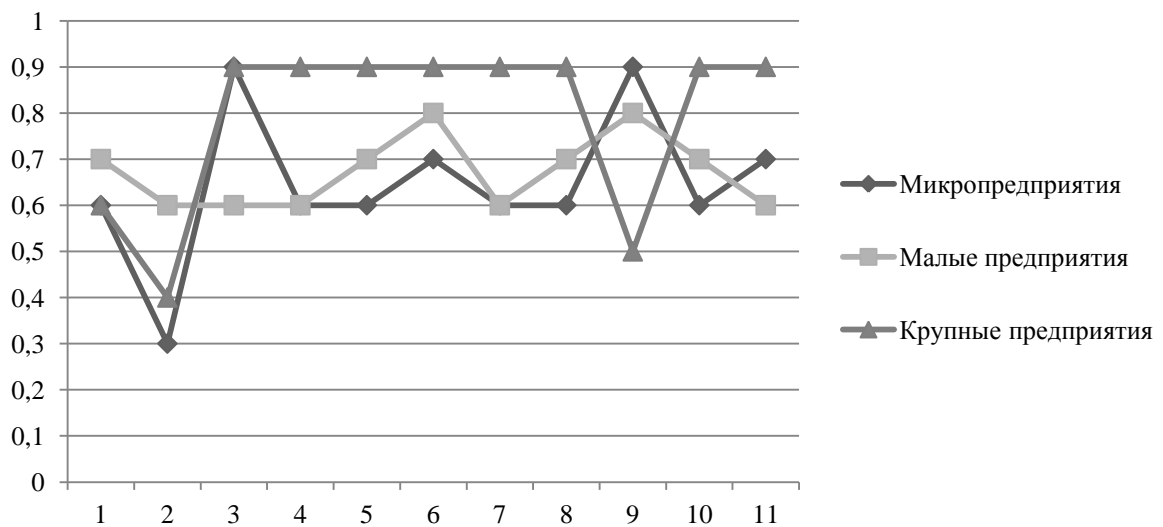


Рисунок 3.6 – Интегральные показатели экспертных групп отраслевых предприятий Тюменской области

Как показало проведенное исследование, наиболее жизнеспособными принципами РСС оказались на крупных предприятиях. Низкие значения получил принцип научности. Респонденты признают, что исследования

трудовых процессов на предприятиях проводятся не часто. Принципы логичности и справедливости при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия получили средние значения. Принцип справедливости, по мнению респондентов, не может быть на максимальном уровне реализован, потому что рабочий процесс регламентируется сроками выполнения заданий/предоставления отчетов. Это ведет к тому, что к определенной дате отчеты должны быть сданы, а если какой-то участок не будет справляться с обозначенными сроками, то объемы работ будут перераспределяться (выполнение работы загруженного участка ложится на других работников), но дополнительного вознаграждения за это не предусматривается.

У малых предприятий принципы РСС находятся в средней и высокой зоне интерпретации значений по шкале желательности Харрингтона. Ниже средней зоны не находится ни одного значения интегрального показателя, но в максимальной зоне, в отличие от крупных предприятий, значений не так много. Данным организациям необходимо дорабатывать действующую систему.

Кривая, отражающая степень реализации принципов РСС на микропредприятиях, имеет наибольший размах колебания – есть принципы, значения которых находятся в низкой зоне, и принципы, значения которых размещаются в высокой зоне. Если микропредприятия стремятся к развитию, имеют вектор роста масштабов бизнеса, то необходимо проводить более взвешенную работу с персоналом. Исследование показало, что на крупных предприятиях предложенные принципы РСС нашли наибольшее отражение, поэтому, если владелец бизнеса относится к своему предприятию как к долгосрочному развивающемуся проекту, то необходимо стремиться к выполнению обозначенных принципов функционирования системы стимулирования.

Таким образом, результаты проведенного социологического исследования позволяют сделать вывод о том, что РСС можно сформировать

на основе предложенных нами принципов рациональности. Исследование предприятий отраслевых рынков Тюменской области при их классификации по масштабу деятельности показало, что чем крупнее и стабильнее предприятие, тем лучше реализуются предложенные принципы формирования РСС.

3.2. Разработка процедуры внедрения рациональной системы стимулирования

Автор данного диссертационного исследования разделяет точку зрения ряда ученых [69], которые отмечают, что даже самые гениальные идеи и великие научные открытия играют роль производительной силы только тогда, когда имеется достаточное число людей, способных воспринять их и творчески использовать в массовом производстве. Проблема внедрения любой системы и реализации идеи заключается в том, что в теоретической модели разработчики учтут огромное количество факторов, а практика покажет, что многие из учтенных факторов не имеют значения, а важен один, который теоретики не взяли во внимание. Предлагается следующий алгоритм внедрения РСС в практическую деятельность организации (Рисунок 3.7).

Алгоритм внедрения предусматривает восемь этапов, каждый из которых призван реализовать конкретные задачи.

1. Формирование рабочей группы, отвечающей за внедрение РСС, утверждение проекта внедрения. На первом этапе происходит формирование рабочей группы, которая будет отвечать на протяжении конкретного периода за реализацию РСС в практическую деятельность организации. Обязательно утверждается проект внедрения, в котором указываются сроки реализации, ответственные лица, цели и поставленные задачи, показатели эффективности, потребители, какие документы по стимулированию работников организации должны быть утверждены и другие показатели.

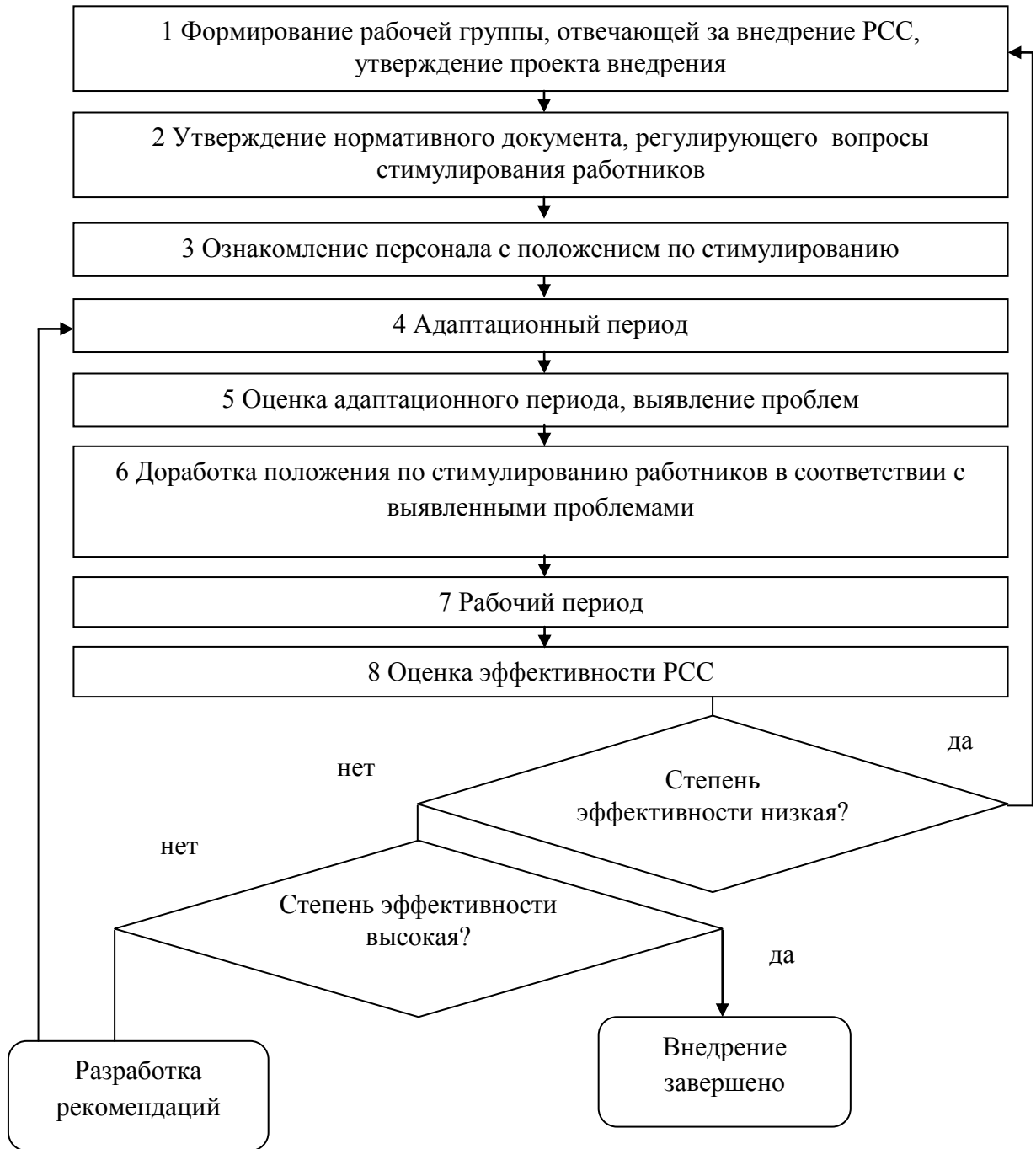


Рисунок 3.7 – Алгоритм внедрения РСС

В таблице 3.4 представлен пример формирования команды проекта «Стимулирование работников организации». Проект предусматривает пять стадий: инициализация, концептуализация, планирование, реализация, завершение.

Таблица 3.4 – Формирование команды проекта «Стимулирование работников организации»

Участники проекта	Стадии проекта				Завешение
	Инициация	Концептуализация	Планирование	Реализация	
Генеральный директор, управляющий организацией	Формулирование целей, конкретизация задач	Формирование основных принципов реализации проекта	Разработка целевых показателей	Контроль выполнения плана	Оценка конечного результата, анализ расхождений, корректировка
Главный бухгалтер, начальники юридического, финансового отделов, отдела безопасности		Ресурсное обеспечение проекта	Бюджет проекта, планирование показателей оплаты труда, показатели материального, нематериального стимулирования и стимулирования комфортными условиями жизни	Реализация плана в соответствии с выделенным бюджетом	
Начальник отдела кадров, отдел кадров		Предложения по удержанию ценных сотрудников, методы определения ценных сотрудников	План мероприятий по удержанию ценных сотрудников, разработка стимулов по признанию статуса и заслуг сотрудников. Повышение качества трудовой жизни, формирование кадрового резерва, подготовка положения по стимулированию, организация каналов обратной связи от работников	Мониторинг удовлетворенности работников, обработка мнений работников о внедренных изменениях через каналы обратной связи, реализация и мониторинг плана, оценка достижения целевых показателей по стимулированию	
Начальник отдела маркетинга, отдел маркетинга			Систематизация работ по формированию имиджевых показателей стимулирования	Реализация и мониторинг плана и достижения целевых показателей	
Начальники отделов,	Формирование	Предложения по увязке	Разработка целевых показателей	Реализация и мониторинг плана	

Участники проекта	Стадии проекта				
	Инициация	Концептуализация	Планирование	Реализация	Завершение
ведущие специалисты	целей, конкретизация задач	результатов работы отдельных групп трудящихся с финансовыми результатами организации; удержанию ценных сотрудников		по достижению целевых показателей, применение инструментов стимулирования, мониторинг качества трудовой жизни	
Работники				Ознакомление с плановыми показателями, выполнение плановых показателей, выражение мнения о внедряемых изменениях через каналы обратной связи	

На стадии инициализации происходит формулирование целей и задач реализации проекта «Стимулирование работников организации». На стадии концептуализации к высшему руководству подключаются руководители отделов, происходит определение принципов реализации, сбор обоснованных мнений о целевых показателях для разных групп работников, прогнозирование требуемого ресурсного обеспечения. На стадии планирования утверждаются бюджет проекта и целевые показатели. На стадии реализации к участникам подключается весь персонал, происходит выполнение плановых показателей. И последняя стадия завершения предусматривает оценку результата, его анализ и корректировку.

Команда проекта разрабатывает логическую модель реализации проекта «Стимулирование работников предприятия» (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Логическая модель реализации проекта «Стимулирование работников предприятия»

Элементы		Усл.об означе ние	Сроки		
			I/2015	...	ХII/2018
Входная информация	Стратегия развития предприятия	ВИ-1	✓	✓	✓
	Устав	ВИ-2	✓		✓
	Трудовой кодекс РФ	ВИ-3	✓	✓	
	Налоговый кодекс РФ	ВИ-4	✓	✓	
	Коллективный договор	ВИ-5	✓	✓	
	Отчет по анализу внешней и внутренней сред организации	ВИ-6	✓		✓
	Политика организации в области качества	ВИ-7	✓		✓
	План на следующий период	ВИ-8	✓		✓
Исполнители	Генеральный директор	И-1	✓	✓	
	Главный бухгалтер	И-2		✓	✓
	Коммерческий директор	И-3		✓	✓
	Отдел маркетинга	И-4			
	Отдел кадров	И-5			
	Юридический отдел	И-6		✓	✓
	Начальники цехов, рабочих участков	И-7			✓
	Ведущие специалисты	И-8			
	Служба безопасности	И-9	✓	✓	
	Работники	И-10			
Потребители	Команда проекта	П-1	✓		✓
	Начальники подразделений организации	П-2			✓
	Работники организации	П-3		✓	✓
Задачи			Формирование целей и конкретизация задач	...	Корректировка результатов
Результирующий документ			Решение руководителя	...	План работы на следующий период

В логической модели реализации проекта указываются сроки реализации, входная информация, исполнители, потребители, задачи, результирующий документ. Показатели могут быть расширены в соответствии с особенностями и потребностями конкретного предприятия.

В 2014 году в рамках диссертационного исследования [24, 144] проводилась разработка проекта "Мотивация и стимулирование" для федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет» (далее ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»). В рамках проекта первый этап предлагаемого алгоритма внедрения РСС был реализован. Образец формирования рабочей группы (команды проекта), отвечающей за внедрение РСС, на примере разработанного нами для ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» проекта внедрения, представлен в приложении Д.

Стадия инициализация предусматривала формулирование целей и конкретизацию задач, исполнителями здесь являются ректор, первый проректор и специалисты разных подразделений (члены команды проекта). На стадии концептуализации происходит формирование принципов (ректором и первым проректором), рассматриваются проблемы ресурсного обеспечения проекта (проректор по экономике и финансам, финансово-экономическое управление и главный бухгалтер), предлагаются варианты удержания ценных кадров (проректор по научной и исследовательской работе), формируются предложения по увязке результатов работы профессорско-преподавательского состава и финансовых результатов (проректор по учебной работе). На стадии планирования участники проекта вносят свой вклад в формулирование различных целевых показателей, формируется бюджет проекта. На стадии реализации ответственными лицами производится контроль выполнения плана и реализации бюджета, происходит мониторинг текущей ситуации, учет достижения целевых показателей. На стадии завершения дается оценка конечного результата,

происходят анализ расхождений, корректировка (участники - ректор, первый проректор, проректор по экономике и финансам, финансово-экономическое управление, главный бухгалтер, отдел управления кадрами и документационным обеспечением).

Логическая модель реализации проекта "Мотивация и стимулирование" для ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (проект разрабатывался сроком на один год) представлена в приложении Е. Она предусматривает предлагаемые показатели – входная информация, исполнители, потребители, задачи и результирующий документ. Для каждого показателя установлен срок реализации. В данном случае планирование произведено на один год, соответственно в шапке таблицы представлены номера месяцев. Входная информация предусматривает перечень документов, которые могут оказывать влияние или быть полезными при реализации проекта. К исполнителям относятся работники разных подразделений ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». Потребителями являются также различные подразделения и работники ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». В течение года в отдельные периоды реализуются разные задачи, а также составляется и утверждается ряд документов по мотивации и стимулированию.

Таким образом, на первой стадии алгоритма внедрения РСС предлагается сформировать рабочую группу, определить срок работы этой группы, решаемые задачи, утвердить проект внедрения, который обязательно должен предусматривать количественные и качественные показатели, ожидаемые в результате внедрения.

2. Утверждение нормативного документа, регулирующего вопросы стимулирования работников. На данном этапе происходит утверждение документа, который будет регулировать все вопросы, связанные с вознаграждением работников конкретной организации. В данном документе необходимо предусмотреть возможность каждой группе работников увидеть линию своего перспективного развития при нахождении на том или ином рабочем месте. Стратегическое мышление способствует пониманию своего

будущего положения за счет рефлексии и учета возможностей, предлагаемых организацией в настоящем и будущем периодах. Нормативный документ предусматривает инструменты стимулирования в соответствии с выделенными видами стимулирования - материальным, нематериальным и стимулированием комфортными условиями жизни.

3. Ознакомление персонала с положением по стимулированию работников организации происходит на третьем этапе внедрения РСС. Персонал должен иметь возможность осмыслить разработанную для организации РСС. Для этого необходимо время, в течение которого работники смогут прочитать, уточнить и обсудить предлагаемые изменения. Необходимо изучать реакцию работников. В процессе этапа ознакомления принимаются комментарии и предложения от персонала. Доведение информации происходит с отметкой об ознакомлении.

4. Адаптационный период. По возможности рекомендуется проводить внедрение не во всех подразделениях организации, а какой-либо ее части (например, какое-то подразделение или филиал). Использование пилотного (пробного, экспериментального) проекта [171] позволит выявить потенциальные сложности и значимые факторы, которые могут повлиять на результат реализации основного проекта. Пилотный проект может быть весьма эффективным решением для инновационных и высокотехнологичных проектов с большой степенью неопределенности результата и путей его достижения, а в данном случае речь идет о проекте, который коснется каждого сотрудника, и, как следствие, может повлиять на конечный результат работы предприятия. Поэтому рекомендуется до внедрения разработанной для предприятия РСС уделить время на тестирование этой системы. Рекомендуемая длительность пилотного проекта – не менее 6 месяцев, после чего возможен переход к более широкому применению РСС на предприятии. В результате адаптационного периода выявляются основные проблемы, сложности и преимущества РСС при функционировании в данной организации.

5. Оценка адаптационного периода, выявление проблем. На данном этапе формулируются наиболее характерные проблемы для реализации РСС в организации и предлагаются рецепты решения данных проблем. Происходит фиксация всех сложностей, которые были выявлены в результате адаптационного периода. Регистрируются все гипотезы, нацеленные на решение выявленных сложностей. Отбираются рабочие гипотезы, на основе которых будет произведена доработка ранее предложенного нормативного обеспечения стимулирования работников.

6. Доработка положения по стимулированию работников в соответствии с выявленными проблемами, утверждение документа. На шестом этапе происходит доработка нормативного обеспечения в соответствии с утвержденными рабочими гипотезами пятого этапа. Нормативный документ по стимулированию работников проходит процедуру утверждения.

7. Рабочий период. Происходит внедрение РСС во все, либо большую часть подразделений организации. Система функционирует продолжительный период времени. Рекомендуется наладить каналы обратной связи с персоналом, по которым он сможет сигнализировать о недостатках и достоинствах новой системы.

8. Оценка эффективности функционирующей РСС. Оценка эффективности является обязательным этапом алгоритма внедрения РСС. Внедрение любой системы невозможно без этапа оценки эффективности. Происходит окончательное определение жизнеспособности разработанной ранее методики, потому что после оценки эффективности не исключено, что от нее придется отказаться. Либо она окажется эффективной, тогда изменения вносить не придется. Либо какие-то изменения потребуются, но отказываться от нее будет не целесообразно, потому что она дает организации определенные преимущества.

Оценка эффективности РСС происходит путем расчета комплексного показателя, который базируется на трех интегральных показателях в

соответствии с видом стимулирования. Подробное применение данной методики описано во второй главе диссертационного исследования. Отбор показателей осуществляется с учетом пожеланий работников и возможностей организации.

В результате оценки эффективности РСС может выявиться, что система эффективна или не эффективна. Шкала желательности предусматривает пять диапазонов - градаций, отражающих степень эффективности системы.

Если выявляется, что РСС получила очень низкую или низкую оценку, то рекомендуется повторно разрабатывать систему стимулирования, которая будет рациональна как для работодателя, так и для работника. Разработанная ранее система не рациональна.

Если в результате оценки выясняется, что система имеет среднюю степень эффективности, то следует выявить, какие частные показатели получили наименьшее значение при оценке. Необходимо изучить причины и разработать рекомендации. Примеры рекомендаций приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Рекомендации по совершенствованию РСС в разрезе стимулирующих элементов

Вид стимулирования	Наименование элемента, проявившего себя негативно	Рекомендации
Материальное	Квалификация	Выделяемые доплаты не имеют массового стимулирующего эффекта. Необходимо искать способы повышать квалификацию работников, либо отказаться от данного показателя, если его выполнение требует существенных для организации вложений
	Премирование	Низкий показатель эффективности по данному стимулирующему элементу является крайне тревожным сигналом. Плановые показатели не являются реально выполнимыми для большей части персонала, это говорит о неадекватном установлении их уровня. Каждый работник должен иметь возможность получить премию. Необходимо пересмотреть показатели, либо ресурсы, которые предоставляются работникам для выполнения этих

Вид стимулирования	Наименование элемента, проявившего себя негативно	Рекомендации
		показателей
	Депремирование	Трудовая дисциплина на низком уровне. Необходимо повышение сознательности работников, строгий контроль за соблюдением дисциплины
	Значимость должности для организации	По данному показателю допускаются не высокие значения, потому что не все должности могут иметь доплату за их значимость для организации
	Компенсации	Все сотрудники, имеющие право на компенсацию, должны получить ее, это законодательные требования. Строгий контроль поддержания показателя эффективности на высоком уровне
Стимулирование комфортными условиями жизни, Блага для работника лично	Личное пространство	Данный показатель не выполняется, потому что у организации нет требуемых ресурсов. Он не рационален из-за существующих у организации ограничений, поэтому его необходимо убрать из реально выполнимых целевых показателей
	Оздоровление/поддержание здоровья	
	Организация питания	
	Консультирование / обучение	
	Оплата обучения/образования	
	Фитнес	
	Отдых	
	Медицинское обслуживание	
	Пенсионная поддержка	
	Жилищные программы	
	Кредитные продукты	
Стимулирование комфортными условиями жизни, Блага для семьи работника	Оплата обучения/образования	Данный показатель не выполняется, потому что у организации нет требуемых ресурсов. Он не рационален из-за существующих у организации ограничений, поэтому его необходимо убрать из реально выполнимых целевых показателей
	Санаторно-курортное лечение	
	Медицинское обслуживание	
	Предоставление	Установление связей с организациями, которые могут

Вид стимулирования	Наименование элемента, проявившего себя негативно	Рекомендации
	мест в детском саду/яслях	повлиять на решение вопроса о местах в детском саду/яслях
	Путевки в летние лагеря отдыха	Данный показатель не выполняется, потому что у организации нет требуемых ресурсов. Он не рационален из-за существующих у организации ограничений, поэтому его необходимо убрать
	Материальная помощь	Планирование бюджета на помощь работникам в сложных жизненных ситуациях
Нематериальное	Управление карьерой	Разработка кадрового резерва по отдельным должностям. Планирование проведения мероприятий по обмену опытом
	Творчество и участие в управлении	Проведение расширенных совещаний, поддержка инициативы работников, доступ персонала к актуальной информации по проблемам и направлениям деятельности организации
	Сплочение/ взаимодействие коллектива	Проведение профессиональных конкурсов, корпоративных мероприятий, мастер-классов
	Официальное признание заслуг	Выдача грамот, благодарностей, обновление/расширение доски почета, взаимодействие со средствами массовой информации, по крайней мере, к корпоративным праздникам
	Стимулирование временем	Данный показатель не выполняется, потому что у организации нет требуемых ресурсов. Он не рационален из-за существующих у организации ограничений, поэтому его необходимо убрать

Если в результате оценки эффективности выяснилось, что значение интегральных или комплексного показателей попало по шкале желательности в высокий диапазон, то данную РСС можно оставить неизменной, либо расширить количество стимулирующих элементов, опираясь на мнения работников и возможности организации.

Если система стимулирования показала себя эффективной (очень высокая степень), то любые изменения вносить нужно очень аккуратно, лучше систему оставить неизменной. Возможно расширение линейки стимулирующих элементов, но ни в коем случае не следует убирать какие-либо из существующих стимулирующих элементов.

Таким образом, представленный алгоритм внедрения является универсальной инструкцией по процедуре практической реализации РСС для организаций разного масштаба и специфики деятельности.

3.3. Нормативно-методическое обеспечение рационального стимулирования работников организации

Анализ нормативной базы обследованных организаций (приложение Е) показал, что на практике не принято разрабатывать специальный документ, который будет призван регулировать исключительно вопросы стимулирования работников организаций. Процесс стимулирования работников косвенно регулируются следующими документами:

- трудовой договор работника;
- коллективный договор между администрацией и коллективом работников;
- положение по оплате труда;
- положение по премированию персонала;
- положения о подразделениях предприятия;
- правила внутреннего распорядка;
- положения и регламенты о профессиональных конкурсах;
- положение о стимулирующих выплатах;
- положение о повышении квалификации;
- положение об аттестации работников;
- положение о награждении работников и др.

Такое количество регламентирующих документов говорит о том, что вопросы стимулирования работников не подвергаются целенаправленному изучению со стороны руководства организаций. Вопросы оплаты труда, премирования, награждения работников и т.п. рассматриваются в

подавляющем числе организаций, но этого не достаточно. С авторской точки зрения, решение проблем эффективного стимулирования персонала организации требует комплексного подхода на всех предприятиях независимо от сферы и масштаба деятельности. Результатом комплексного анализа востребованных персоналом и предлагаемых организацией стимулирующих инструментов для разных групп работников должно стать утверждение нормативного документа, регулирующего вопросы стимулирования работников конкретной организации. Этот документ объединяет весь пакет разрозненных положений, прямо или косвенно регулирующих многочисленные аспекты трудового вознаграждения персонала. Данный документ предлагается назвать «Положение по стимулированию работников организации», он позволит:

- систематизировать всю информацию по стимулированию работников предприятия;
- упростить восприятие действующей системы стимулирования для работников предприятия;
- проводить мониторинг вознаграждений работников предприятия.

Преимущества наличия на предприятии нормативного документа, регламентирующего вопросы стимулирования персонала с точки зрения руководителей, сотрудников и партнеров организации, а так же соискателей работы представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Преимущества наличия на предприятии нормативного документа, регламентирующего вопросы стимулирования персонала

Группа	Преимущества
Руководители	1. Снижение неудовлетворенности подчиненных за счет известности особенностей формирования индивидуальной заработной платы и фонда оплаты труда в целом; 2. Наличие реального инструмента воздействия на работу персонала с материальной точки зрения; 3. Возможность точного прогнозирования фонда

Группа	Преимущества
	оплаты труда; 4. Привязка фонда оплаты труда к конечным результатам деятельности персонала (а как следствие и результатам деятельности предприятия в целом); 5. Оценка потребностей, амбиций (в материальном плане) и работоспособности каждого сотрудника
Работники предприятия	1. Прозрачность системы оплаты труда (работник точно знает методы расчета бонусов, процентов, компенсаций, доплат и т.д.); 2. Возможность планировать свои заработки (можно точно просчитать, что нужно сделать, чтобы заработать определенную сумму); 3. Появляется уверенность в справедливости полученного вознаграждения с точки зрения сравнения своего вознаграждения с вознаграждениями коллег; 4. Улучшение рабочей атмосферы, снижение напряженности в коллективе; 5. Повышается лояльность к руководству; 6. Осознание всей ценности для предприятия (понимание его приоритетных задач, конкретное участие в формировании конечных результатов предприятия)
Партнеры предприятия	1. Оценка предприятия как серьезного партнера, который стремится к развитию и долгосрочной работе на выбранном сегменте рынка, формирующего эффективные кадры; 2. Повышение качества обслуживания на предприятии, отзывчивость и компетентность персонала; 3. Возможно сотрудничество по совместному развитию кадров организации
Соискатели работы	1. Повышение лояльности к организации; 2. Привлекательность компании для трудоустройства; 3. Стремление работать именно на этом предприятии, обусловленное стремлением соискателя работы к прозрачной, справедливой системе оплаты труда

На рисунке 3.8 представлен процесс формирования документа «Положение по стимулированию работников организации». Алгоритм включает в себя восемь этапов.



Рисунок 3.8 – Процесс формирования документа «Положение по стимулированию работников организации»

Этап 1. Разработка проекта документа по стимулированию работников организации. Разработкой проекта документа занимается рабочая группа,

которая будет включать в себя специалистов разных подразделений организации и специалиста по вопросам оплаты труда и стимулирования работников организации. В качестве специалиста по вопросам оплаты труда и стимулирования работников организации может выступать авторитетный в решении подобного рода проблем работник организации, либо такой специалист приглашается со стороны. Для отбора квалифицированных специалистов по вопросам оплаты труда и стимулирования персонала организации рекомендуется обращаться в высшие учебные заведения на экономические кафедры. Преподаватель должен иметь научные труды по вопросам оплаты труда, мотивации, стимулирования работников.

Этап 2. Идентификация документа по стимулированию работников организации. На данном этапе происходит совместное детальное обсуждение проекта документа по стимулированию работников организации специалистами кадровой, юридической, планово-экономической, финансовой служб организации.

Этап 3. Документ «Положение по стимулированию работников организации» согласовывается с руководителями кадровой, юридической, планово-экономической, финансовой и др. служб организации. Если на данном этапе у любого из руководителей возникают замечания, то происходит доработка документа. Доработка документа «Положение по стимулированию работников организации» предусматривает внесение изменений, то есть происходит возврат на предыдущий этап идентификации документа по стимулированию работников организации. Если у руководителей, занимающихся согласованием, замечаний нет, то переходят к этапу утверждения документа.

Этап 4. Утверждение документа «Положение по стимулированию работников организации». Утверждает документ руководитель организации, это может быть генеральный директор или управляющий организацией. После процедуры утверждения документ «Положение по стимулированию работников организации» вступает в юридическую силу.

Этап 5. Обеспечение рассылки документа руководителям подразделений / публикация в информационной системе организации. Рассылка руководителям структурных подразделений и публикация во внутренней информационной системе организации осуществляется специалистами кадровой службы, контроль за исполнение возлагается на руководителя отдела кадров. Руководители всех структурных подразделений организации обязаны ознакомиться с документом «Положение по стимулированию работников организации» под роспись.

Этап 6. Ознакомление сотрудников организации с документом «Положение по стимулированию работников организации». Данный нормативный документ способен повлиять на трудовое вознаграждение каждого сотрудника предприятия, поэтому все работники в обязательном порядке должны быть с ним ознакомлены под роспись. Доведение до работников информации о принятом документе «Положение по стимулированию работников организации» возлагается на руководителей структурных единиц. Каждый работник должен быть обеспечен возможностью ознакомления с документом «Положение по стимулированию работников организации» в рабочее время через внутреннюю информационную систему предприятия.

Этап 7. Функционирование документа «Положение по стимулированию работников организации». К участникам данного этапа относится весь персонал организации. Сотрудники организации должны быть обеспечены возможностью выразить оценку функционирующего документа в письменном виде. Замечания, предложения сотрудники направляют в кадровую службу. Кадровая служба по существу фиксирует каждое замечание, мнение и предложение, поступающие от сотрудников организации. До перехода к следующему этапу процесса формирования документа «Положение по стимулированию работников организации» происходит не менее полугода.

Этап 8. Проверка актуальности документа «Положение по стимулированию работников организации». Контроль реализации последнего этапа процесса формирования документа «Положение по стимулированию работников организации» предусматривает анализ этапа функционирования. Если выявляется, что документ не требует актуализации, то он в неизменном виде продолжает функционировать. Если выявляется, что документ требует актуализации, происходит возврат на второй этап «Идентификация документа по стимулированию работников организации», где происходит доработка.

Таким образом, процесс формирования документа «Положение по стимулированию работников организации» поэтапно определяет действия для разработки документа по стимулированию работников организации и возможных участников.

Рекомендуемая структура нормативного документа имеет следующий вид:

- 1) общие положения;
- 2) материальное стимулирование работников предприятия;
- 3) стимулирование комфортными условиями жизни работников предприятия;
- 4) нематериальное стимулирование работников предприятия;
- 5) оценка эффективности функционирующей системы стимулирования;
- 6) заключительные положения;
- 7) приложения.

Каждый раздел документа предусматривает рассмотрение вопросов, связанных со стимулированием работников конкретной организации.

Часть «Общие положения» предусматривает формулирование основных целей и задач данного документа, основные используемые определения. Дается характеристика каждого из трех видов стимулирования,

рассматриваются особенности стимулирования работников в данной организации.

Раздел «Материальное стимулирование» ориентирован на раскрытие особенностей получения денежных выплат разными группами работников. Описываются все инструменты, которые могут помочь работнику организации повлиять на свое денежное вознаграждение. Даются разъяснения по условиям оценки квалификации работников, премирования и депремирования, получения компенсаций на разных должностях.

Раздел «Стимулирование комфортными условиями жизни» раскрывает возможности организации в данном виде стимулирования. Персонал имеет возможность видеть, каким образом можно получить то или иное поощрение на своем рабочем месте или вне работы, для себя лично или своей семьи.

Раздел «Нематериальное стимулирование» предусматривает раскрытие инструментов нематериального стимулирования, которые может использовать организация в разные периоды времени. К таким инструментам относятся: управление карьерой, творчество и участие в управлении, сплочение/взаимодействие коллектива, официальное признание заслуг и время.

Раздел «Оценка эффективности функционирующей системы стимулирования» определяет периодичность, методику проведения анализа действующей системы стимулирования, должностных лиц, ответственных за проведение такого рода анализа и контролирующих этот процесс. Периодичность оценки эффективности системы стимулирования должна проводиться с учетом особенностей рабочего процесса предприятия, времени существования на рынке, личного состава работников и других факторов. Рекомендуется проводить оценку не реже одного раза в год. Методика оценки эффективности РСС подробно представлена во второй главе диссертационного исследования.

Часть «Заключительные положения» предусматривает перечисление должностей, которые предусмотрены на предприятии, а также срок введения и период действия документа.

В Приложения выносятся все громоздкие таблицы, графики, формы документов.

Документ, как было отмечено ранее, утверждается руководителем организации. Все сотрудники должны иметь доступ к данному документу.

Разработка нормативного документа, регулирующего вопросы стимулирования работников организации - это важнейший вопрос из тех, которые ставит перед собой руководство при работе с персоналом. Нужен компетентный подход при разработке взаимосвязей разных нормативных документов, ориентированных на вознаграждение работника за его трудовую деятельность. Четкость и прозрачность в вопросе стимулирования для всех сторон социально-трудовых отношений – основа доверия работника и уверенности в персонале работодателя.

В рамках диссертационного исследования была осуществлена разработка нормативного обеспечения для торгового предприятия ООО «Золотой лев – Тюмень». Ранее вопросы оплаты труда и стимулирования работников реализовывались исключительно через трудовые договоры. На предприятии реализован блок нормативного обеспечения по материальному стимулированию работников предприятия, раздел два рекомендуемого положения по стимулированию работников предприятия.

Утверждение разработанного для ООО «Золотой лев – Тюмень» раздела «Материальное стимулирование работников» положения по стимулированию работников имело цель урегулирования вопросов по материальному стимулированию работников ООО «Золотой лев – Тюмень».

Достижению поставленной цели способствовали следующие задачи:

— проведение исследования по возможностям организации в области материального стимулирования работников;

— разработка рациональной для ООО «Золотой лев – Тюмень» системы материального стимулирования;

— доведение до каждого сотрудника ООО «Золотой лев – Тюмень» информации по существующим вознаграждающим инструментам с отметкой об ознакомлении.

Материальное стимулирование ООО «Золотой лев – Тюмень» предусматривает пять составляющих: квалификация, премирование, депремирование, значимость должности для организации, компенсации.

1) Квалификация предусматривает оценку работника по четырем элементам:

1. Уровень образования. Вознаграждение работников ООО «Золотой лев – Тюмень» происходит в соответствии со шкалой оценки, представленной в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Коэффициенты вознаграждения работников за уровень их образования

№ п/п	Образование	Коэффициент к окладу
1	Общее, среднее, начальное профессиональное	0
2	Среднее профессиональное	0,02
3	Высшее профессиональное	0,05
4	Несколько высших образований	0,1

Таким образом, работник, имеющий высшее образование получает доплату в размере 5% от оклада ежемесячно.

2. За соответствие образования работника занимаемой им должности предусмотрена доплата в размере 5% к окладу. ООО " Золотой лев – Тюмень " является торговой организацией с небольшой численностью персонала, большая часть сотрудников имеет право на получение такой выплаты.

3. Стаж работы по занимаемой должности. Предусмотренная шкала оценки представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Коэффициенты вознаграждения за стаж работы по определенной профессии

№ п/п	Стаж работы по занимаемой должности	Коэффициент к окладу
1	До 3-х лет	0
2	От 3-х до 5 лет	0,03
3	От 5 до 10 лет	0,05
4	Свыше 10 лет	0,1

4. Стаж работы в ООО «Золотой лев – Тюмень». Вознаграждение работников осуществляется в соответствии с таблицей 3.10.

Таблица 3.10 – Коэффициенты вознаграждения за стаж работы в ООО «Золотой лев – Тюмень»

№ п/п	Стаж работы в ООО «Золотой Лев Тюмень»	Коэффициент к окладу
1	До 3-х лет	0
2	От 3-х до 7 лет	0,07
3	Свыше 7 лет	0,12

2) Составляющая «Премирование» включает в себя два элемента:

1. Выполнение плановых показателей. Плановые показатели для должностей работников ООО «Золотой лев – Тюмень» устанавливаются с учетом функциональных обязанностей, утвержденных в должностных инструкциях организации. Плановые показатели для должностей устанавливаются в соответствии с таблицей 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели эффективности работы для должностей работников «Золотой лев – Тюмень»

Профессия	Показатель	Вознаграждение
Бухгалтер	Отсутствие санкций налоговых органов	15% к окладу
	Соответствие работы установленным срокам (своевременная сдача отчетности, расчет заработной платы, отсутствие просроченной дебиторской задолженности и т.д.)	15% к окладу

Профессия	Показатель	Вознаграждение
	Оптимизация налогообложения	20% от выявленной выгоды для организации
Менеджер по продажам	Количество новых клиентов	0,01% к окладу
	Удовлетворенность клиентов (отсутствие претензий, жалоб, судебных споров и т.п.)	15% к окладу
	Уровень продаж (объем, темпы роста)	2% от продаж менеджера; 5% от продаж сверх установленного плана
Работники склада	Качество документов (отсутствие замечаний)	10% к окладу
	Процент потерь в общем объеме (нужно стремиться к уменьшению боя, порчи товара во время комплектации, хранения, перемещения на территории склада)	15% к окладу при соблюдении установленных лимитов
	Материальный поток склада (загруженность, выполнение плана)	15% к окладу при выполнении установленного плана
Коммерческий директор	Увеличение прибыли за счет проведения маркетинговых мероприятий	20% от прибыли, полученной за счет проведения маркетинговых мероприятий
	Внедрение инноваций (выделение дополнительных сфер деятельности – наполнение рынка, частичное изменение услуги и т.п.)	20% от выгоды предприятия за счет внедрения инноваций
	Выручка от реализации	2% от продаж, 4% от выручки сверх установленного плана
Юрист	Безошибочное оформление документов	20% к окладу
	Количество работы (количество выигранных судов, количество пройденных проверок и т.д.)	15% к окладу при выполнении установленного плана
	Знание законодательной базы	15% к окладу при отсутствии случаев выявления некомпетентности юриста по законодательной базе разных областей

2. Соблюдение регламента. Выплаты происходят один раз в квартал. Отсутствие пропусков (считается исходя из графика, утверждаемого в начале каждого месяца) по болезни, учебе и другим уважительным причинам вознаграждается премией в размере 7% от должностного оклада.

3) Составляющая «Депремирование» предусматривает два элемента:

1. Нарушение рабочего процесса. Действия персонала, повлекшие материальные потери (санкции по стороны контрагентов и др.), изменение качества реализуемой продукции, несоответствующее требованиям оформление документов, ухудшение мнения контактных аудиторий о качестве работы предприятия, судебные тяжбы предприятия с различными субъектами и т.д. могут повлечь лишение работника всей стимулирующей части оплаты труда.

2. Нарушение дисциплины (наличие опозданий, явка на рабочее место в недопустимом виде и т.п.) могут повлечь лишение работника всей стимулирующей части оплаты труда.

4) Составляющая «Значимость должности для организации» подразумевает доплату тем профессиям, которые признаны наиболее значимыми для ООО «Золотой лев – Тюмень». Коэффициенты доплаты за значимость должности для ООО «Золотой лев – Тюмень» представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Коэффициенты доплат за значимость отдельных должностей для ООО «Золотой лев – Тюмень»

№ п/п	Должность	Коэффициент к окладу
1	Коммерческий директор	0,1
2	Бухгалтер	0,08
3	Менеджеры по продажам, выполнившие установленный план за предыдущие три месяца	0,1

5) Выплаты по составляющей «Компенсации» производятся при признании наличия вредных условий труда у отдельных должностей в соответствии с действующим законодательством РФ:

— при уменьшении времени на отдых (привлечении в праздничные, выходные дни);

- при условии воздействия на биоритмы сна и бодрствования человека;
- при условии высоких физических и психических нагрузок и т.д.

Раздел «Материальное стимулирование ООО «Золотой лев – Тюмень»», разработанный для торгового предприятия ООО «Золотой лев – Тюмень» является частью положения по стимулированию работников ООО «Золотой лев – Тюмень». Данный раздел соответствует разработанным методическим рекомендациям второй главы диссертационной работы, адаптирован для предприятия, работающего в отрасли торговли.

Таким образом, наличие нормативного обеспечения, регулирующего вопросы стимулирования работников организации, благоприятно влияет на реализацию РСС на предприятии. Разработка и утверждение нормативного документа – это и способ фактической реализации, и инструмент, позволяющий работникам планировать свои доходы, а работодателю систематически воздействовать на трудовую активность работников и мотивационное настроение коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в диссертации исследования позволяют сделать следующие выводы и рекомендации.

1. На основе исследования содержания фундаментальных экономических категорий «мотивация» и «стимулирование» доказана правомерность рассмотрения стимулирования в качестве одного из важнейших инструментов мотивации. При этом мотивация идентифицируется как процесс введения человека в такое психологическое состояние, при котором он считает необходимым действовать определенным образом для достижения собственных целей, а стимулирование – как метод воздействия на персонал, преимущественно через вознаграждение, по причине достижения стоящих перед организацией целей через улучшение условий существования работников. Стимулирование ориентировано на формирование у персонала мотивации нужной работодателю направленности, с целью достижения целей организации. Основным рабочим инструментом стимулирования является трудовое вознаграждение работника.

2. Авторский подход к построению системы трудового вознаграждения учитывает две стороны – работника и работодателя. Работник подразделяет систему своего трудового вознаграждения на две составляющие – постоянная (часть вознаграждения, на которую работник может относительно стабильно рассчитывать) и переменная (зависит от различных условий и опираться на нее в будущих периодах работник может в меньшей степени, потому что условия в силу разных причин могут быть не выполнены) части. В то же время работодатель выделяет в вышеупомянутой системе две составляющие – подсистему компенсации базовых потребностей (вознаграждение за необходимый труд) и подсистему непосредственного стимулирования. Первая призвана компенсировать самые фундаментальные нужды работника, выплачивается работнику независимо от усилий прилагаемых последним при

осуществлении трудовой деятельности. Вторая нужна для обеспечения продуктивной работы сотрудника, ориентируется на мотивы, побуждающие трудиться усерднее, качественнее, она более сложная, но и более действенная (мотивирующая работника), и состоит из трех взаимосвязанных групп элементов: материального, нематериального стимулирования и стимулирования комфортными условиями жизни.

3. Подсистема непосредственного стимулирования должна одновременно учитывать интересы, потребности работников, цели, и возможности работодателей, т.е. быть обоюдовыгодной. В качестве такой системы предложена РСС – логическая, ясная (доступная), научно обоснованная, социально значимая, экономически выгодная для субъекта (работника, предприятия и т.д.) система стимулирования, базирующаяся на концепции человека разумного, экономического, рационального. Определены цели, задачи, установлены принципы формирования РСС.

Целью РСС является регулирование используемых (доступных для использования) предприятием инструментов, ориентированных на реализацию курса организации в области вознаграждения работника за эффективную трудовую активность.

РСС решает следующие задачи: справедливое вознаграждение сотрудников; формирование доступного для сотрудников инструмента планирования своих доходов; оптимизация расходов на персонал; удержание ценных сотрудников; определение ценных для организации сотрудников и должностей; привлечение новых сотрудников; усиление конкурентоспособности организации за счет развития кадрового потенциала; выявление слабых мест в системе работы с персоналом; формирование доверия работников к организации.

Принципы формирования РСС: логичность; научность; доступность для понимания субъектов социально-трудовых отношений; социальная значимость; экономическая выгодность, как для организации, так и для работника; учет оплаты труда на внешнем рынке; соответствие

действующему законодательству; справедливость при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия; учет особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников; создание условий для адекватного заработка у всех групп работников.

4. Критический анализ существующих подходов к формированию систем мотивации, оплаты и стимулирования труда выявил отсутствие единой универсальной методики формирования действенной системы целенаправленного воздействия на трудовое поведение персонала, вместе с тем позволил установить основные необходимые и достаточные этапы разработки РСС.

5. Предложена методика формирования РСС, определяющая структуру и последовательность ее проектирования.

РСС включает три вида стимулирования – материального, нематериального стимулирования и стимулирования комфортными условиями жизни. Материальное стимулирование предусматривает пять элементов – квалификация, премирование, депремирование, значимость должности для организации и компенсации. Стимулирование условиями жизни состоит из двух составляющих. Первая часть предусматривает блага, получаемые работником на рабочем месте, а вторая блага, предоставляемые работнику вне рабочего места. Блага, предоставляемые работнику вне рабочего места, делятся на две категории – «Блага для работника лично» и «Блага для семьи работника». Нематериальное стимулирование включает пять блоков: управление карьерой, творчество и участие в управлении, сплочение/взаимодействие коллектива, официальное признание заслуг и время.

Последовательность проектирования РСС определяется авторским алгоритмом, состоящим из восьми этапов формирования рациональной для предприятия системы стимулирования: оценка действующей системы; сбор информации по внутренней и внешней средам организации, анализ этой

информации; формирование целей и принципов РСС для данного предприятия; корректировка целей и принципов РСС на основе ограничений, выявленных при анализе внешней и внутренней среды; оценка значимости должностей и рабочих мест для предприятия; формирование показателей, отражающих достижение поставленных целей РСС, с учетом сформированных принципов; разработка системы стимулирования по критериям рациональности; разработка нормативного обеспечения. Далее осуществляется внедрение РСС. Алгоритм является универсальным, возможно использование его на предприятиях различных отраслей.

6. Рациональность системы стимулирования для работника заключается в степени реального воплощения ценных для работника элементов системы стимулирования, в то время, как для работодателя она состоит в реализации максимального количества элементов системы стимулирования, отвечающих целям (стратегическим, краткосрочным) организации. Последнее возможно только при наличии на реализацию этих элементов системы стимулирования соответствующих ресурсов (отсутствие ограничений). Предложен метод оценки степени совпадения рациональности системы стимулирования с позиции работника и работодателя, основанный на использовании коэффициента соответствия и параметры его количественной оценки по шкале желательности Харрингтона (чем выше значение коэффициента, тем более рациональна с точки зрения предприятия система, поскольку она учитывает желания работников и ресурсы организации в наибольшей степени).

Разработана методика оценки эффективности РСС, позволяющая осуществлять ее с количественной и качественной стороны. Количественная оценка ориентируется на сопоставление фактических показателей по компонентам РСС: материальному, нематериальному стимулированию и стимулированию комфортными условиями жизни; предложен рекомендуемый состав показателей оценки по каждому виду стимулирования. Качественная оценка будет проводиться экспертной

группой, цель – определить соответствует ли действующая РСС принципам, установленным в процессе разработки системы. Мнения экспертов приводятся в сопоставимый вид с помощью балльного метода, который не только позволит проводить качественную оценку степени соблюдения принципов РСС, но и сопоставить ее результат с количественной оценкой эффективности системы. Интерпретация значений комплексного показателя оценки эффективного РСС и интегральных показателей материального, нематериального стимулирования и стимулирования комфортными условиями жизни проводится с помощью шкалы Харрингтона, при этом чем выше значения комплексного и интегральных показателей, тем эффективнее система стимулирования работников предприятия.

7. Для выявления особенностей и возможностей использования предлагаемых принципов формирования РСС на действующих предприятиях Тюменской области в разных сферах деятельности было проведено анкетирование руководящего звена ряда хозяйственных субъектов. Цель исследования заключалась в выявлении возможности выполнения предложенных принципов РСС в современных условиях, а также оценивании фактического положения использования их организациями в своей деятельности.

Исследование позволило сделать выводы о том, что на большинстве отраслевых предприятий практически не используется принцип научности – респонденты поставили ему наиболее низкие оценки из всех предлагаемых принципов формирования РСС. Это указывает на то, что изучение вопросов стимулирования работников с научной точки зрения не достаточное и требует внимания. Значения комплексных показателей отражают, что в средней зоне по шкале желательности Харрингтона находятся две отрасли «Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги» и «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений». Остальные отрасли в высокой зоне, а две отрасли «Добыча полезных ископаемых» и «Обрабатывающие производства» в очень высокой

зоне. Это говорит о том, что принципы формирования РСС реально выполнить в современных условиях.

Анкеты, заполненные респондентами, были сгруппированы не только по отраслевому признаку, но и по признаку размера организации. Объекты исследования были разбиты на три группы – микропредприятия, малые и крупные предприятия. Наиболее жизнеспособными принципы РСС оказались на крупных предприятиях. У малых предприятий интегральные показатели по выполнению принципов РСС находятся в средней и высокой зоне интерпретации значений по шкале желательности Харрингтона. Кривая, отражающая степень реализации принципов РСС на микропредприятиях, имеет наибольший размах колебания. Если микропредприятия стремятся к развитию, имеют вектор роста масштабов бизнеса, то необходима работа с кадровым составом. В целом, принципы функционирования РСС возможно выполнить в современных условиях. Исследование предприятий отраслевых рынков Тюменской области при классификации их по размеру показало, что чем крупнее и стабильнее предприятие, тем лучше реализуются предложенные принципы.

8. Внедрение РСС предлагается осуществлять на основе оригинального алгоритма, предусматривающего следующую последовательность действий:

1. Формирование рабочей группы, отвечающей за внедрение РСС, утверждение проекта внедрения.
2. Утверждение нормативного документа, регулирующего вопросы стимулирования работников.
3. Ознакомление персонала с положением по стимулированию работников организации.
4. Адаптационный период.
5. Оценка адаптационного периода, выявление проблем.
6. Доработка положения по стимулированию работников в соответствии с выявленными проблемами, утверждение документа.
7. Рабочий период.

8. Оценка эффективности функционирующей РСС.

В результате оценки эффективности функционирования РСС ее уровень может быть:

— очень высоким или высоким. Это говорит о том, что внедрение прошло успешно;

— средним (недостаточно высоким, но при котором еще возможно повышение при использовании предлагаемого пакета рекомендаций) – после реализации предложенных улучшений происходит возврат к адаптационному периоду;

— низким или очень низким. Это указывает на необходимость трансформации системы стимулирования, потому что она не рациональна..

9. Анализ нормативной базы обследованных организаций показал, что на практике не принято разрабатывать специальный документ, который будет призван регулировать исключительно вопросы стимулирования работников организаций. Решение проблем стимулирования персонала организации требует комплексного подхода на всех предприятиях независимо от сферы и масштаба деятельности. Раскрыты преимущества наличия документа «Положение по стимулированию работников организации» с позиции субъектов социально-трудовых отношений. Рекомендуемая структура нормативного документа имеет следующий вид: общие положения; материальное стимулирование работников предприятия; стимулирование комфортными условиями жизни работников предприятия; нематериальное стимулирование работников предприятия; оценка эффективности функционирующей системы стимулирования; заключительные положения; приложения. Была проведена разработка нормативного обеспечения использования РСС для торгового предприятия ООО «Золотой лев – Тюмень».

10. В качестве перспектив дальнейшего развития темы исследования может быть разработка эффективной системы стимулирования и ее

отдельных элементов, совершенствование аналитического инструментария оценки эффективности системы.

Реализация методики рациональной системы стимулирования позволит менеджменту предприятий разных отраслей иметь в распоряжении механизм воздействия на трудовую активность работника, который, в свою очередь, получит доступный и ясный инструмент планирования собственных доходов, что повысит как эффективность деятельности предприятий, материальное благосостояние его персонала, так и уровень жизни населения в целом. Практическое использование разработанной РСС будет способствовать решению определенных экономических и социальных проблем общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автономова Н.С. Рассудок, разум, рациональность. – М., Наука, 1988. – 288 с.
2. Алпатов А.А. Право человека на вознаграждение за труд в контексте соотношения экономики, права и справедливости (теоретико-правовые вопросы): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01 / Алпатов Алексей Андреевич. – Волгоград, 2005. – 194 с.
3. Антропов В.А., Зеленская Л.М. Заработная плата в системе мотивации труда персонала организации. Экономика региона. – 2009. – №4 – С. 75-81
4. Антропов В.А., Зеленская Л.М. Методологические и методические подходы к организации заработной платы в современных условиях. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010 – №26 (202). – С. 16-24
5. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. Под науч. ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
6. Аширов, Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала (Социально-экономические аспекты): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Аширов Дмитрий Анатольевич. – Москва, 2002. – 334 с.
7. Багирова А.П. Мотивация родительского труда: опыт социологического осмысления. Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2013. – Т. 116. – №3 – С. 113-119
8. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.
9. Вайсбурд В.А. Экономика труда: учебное пособие - М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 376 с.

10. Васильев Е.В., Васильев В.Д. Некоторые особенности схем нормализации в рейтинговых моделях. Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Труды XII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов в 3 томах. Кафедра экономики предприятия. – Нижний Новгород, 2014. – С. 223-230
11. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 133 с.
12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
13. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Елена Ветлужских . – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 217 с.
14. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (анализ, проблемы, решения) / Н.А. Волгин. М.: Изд-во «Экзамен», 2008. – 224 с.
15. Гаврилова С.В. Организация труда персонала: учебное пособие/ Гаврилова С.В., Иванова-Швец Л.Н.— М.: Евразийский открытый институт, 2010.— 224 с.
16. Гвоздеева Е.С. Человеческий капитал как фактор развития России // Мир России, 2010. – №1. – 215 с.
17. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М.: Норма, 2009. – 464 с.
18. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом/ Глик Д.И.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 143 с.
19. Глинкина О. Построение эффективной системы стимулирования в банке // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009 – №5

20. Грачев А.П. Система мотивации и стимулирования труда работников страховых компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Грачев Алексей Петрович. – Москва, 2006. – 208 с.

21. Григашкина С.И. Эффективность заработной платы как фактор трудовой мотивации: теоретические и организационные аспекты: дис. ... экон. наук: 08.00.05 / Григашкина Светлана Ивановна – Кемерово, 2005. – 183 с.

22. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок [Электронный ресурс]: теория и практика/ Гуцыкова С.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, Институт психологии РАН, 2011.— 144 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15548>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

23. Гусарова М.С. Управление персоналом: Учебное пособие. Тюмень: Печатник, 2006. – 180 с.

24. Гусарова М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. – №4 – С. 14-22.

25. Гусарова М.С. К вопросу об организации эффективного использования инноваций. Инновационные технологии управления и права. 2013. – №3 (7) – С. 42-44

26. Гусарова М.С. Некоторые актуальные вопросы реализации стратегии управления персоналом. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2012. – №3. – С. 111-119

27. Гусарова М.С. Политик VS Стратег! Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом. Креативная экономика. 2008. – №6 – С. 65-79

28. Гусарова М.С. Формирование механизма кадровой стратегии строительных организаций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гусарова Мирослава Сергеевна. – Тюмень, 2000 – 165 с.

29. Гусарова М.С. Формирование стратегии управления персоналом: теоретико-методологический аспект. Монография / М.С. Гусарова. М-во образования науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение ВПО «Тюменский гос. архитектурно-строит. ун-т», Санкт-Петербург, 2011 – С. 223
30. Дашкова Е. С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. – №2. – С. 9-12.
31. Дашкова Е. С. Мотивационный потенциал труда: основные требования к формированию и развитию. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. – №1.– С. 222-225.
32. Дашкова Е. С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда работников сферы здравоохранения. Экономика и социум. 2014. – № 1-1 (10). – С. 468-472.
33. Демин П.С. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции Республики Беларусь // Белорусский журнал международного права и международных отношений, 2009. – №3. – 84 с.
34. Денежкина А.В. Методика оценки кандидатов при подборе персонала [Текст] / Денежкина А.В., Иванов Д.С.// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2011. – № 4. – С. 85-91.
35. Дуракова И. Б. Международный опыт экономического анализа и аудита причин и последствий отсутствия сотрудников на рабочем месте. [Текст] / И. Б. Дуракова // Кадровик. 2013. – №9. – С. 95 – 103
36. Дуракова И. Б. Как работать без трудовых книжек. Опыт Германии. [Текст] / И. Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. 2012. – Т. 1. – №1 (1). – С. 52 – 56
37. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала. СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2007. – 564 с.

38. Егорова Е.А. Экономика и социология труда: учебное пособие [Текст] / Е.А. Егорова, О.А. Золотарева, О.В. Кучмаева // М.: Евразийский открытый институт, 2010.— 318 с.
39. Жулина Е.Г. Европейские системы оплаты труда / Жулина Е.Г., Иванова Н.А. — М.: Интел-Синтез, 2007.— 191 с.
40. Заложнев Д.А. Модели систем оплаты труда: монография/ Заложнев Д.А, Новиков Д.А. — М.: ПМСОФТ, 2009.— 192 с.
41. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/ Захарова Т.И., Гаврилова С.В.— М.: Евразийский открытый институт, 2010.— 264 с.
42. Зеленская Л.М. Заработная плата в эволюции моделей рынков труда и моделей личности. / Зеленская Л. М. // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. –№4. – С. 53-64
43. Зеленская Л.М. Организация заработной платы персонала проектно-изыскательской группы: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Зеленская Любовь Михайловна – Екатеринбург, 2010. – 174 с.
44. Зоткина Н.С. Классификация систем заработной платы как необходимый элемент в системе управления оплатой труда. Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2005. – №4 – С. 50-54
45. Зоткина Н.С. Концептуальные и методические основы формирования системы управления трудом строительного предприятия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 215 с.
46. Зоткина Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.
47. Зоткина Н.С. Организация, нормирование и оплата труда в строительстве: учебное пособие. / Н.С. Зоткина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2013. – 209 с.

48. Зоткина Н.С. Стимулирующее значение оплаты труда и ее мотивирующая функция. *Финансы и кредит*. 2011 – №48 (480) – С. 21-28
49. Зоткина Н.С. Система управления персоналом современного предприятия. *Диспут плюс*. 2013 – №6 (16) – С. 20-26
50. Зоткина Н.С. Труд и зарплата. Проблемы современной экономики. 2003 – №1 – С. 26
51. Зоткина Н.С. Системы оплаты труда: основные элементы и их роль в стимулировании трудовой активности. / Н.С. Зоткина, А.В. Копытова // *Экономика и предпринимательство*. – 2014. – №12-2 – С. 714 – 719
52. Зоткина Н. С. Фонд заработной платы в системе трудовых показателей / Н.С. Зоткина, А.В. Копытова // *Актуальные проблемы архитектуры, строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции: в 2 томах*. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2015. – Т. 2. – С. 24-32
53. Зубарев Г. А. Управление мотивацией: институциональные проблемы. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2010. – № 1. – С. 134-138.
54. Иванова Т.Б. Рынок труда в России: учебное пособие/ Иванова Т.Б.— М.: Российский университет дружбы народов, 2011.— 224 с.
55. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.
56. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000 – 512 с.
57. Indicators of Poverty & Hunger: [Электронный ресурс] / David Gordon // Expert Group Meeting on Youth Development Indicators. United Nations Headquarters, New York. 12th – 14th December 2005. – Режим доступа: http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/ydiDavidGordon_poverty.pdf (дата обращения 09.09.2014)
58. Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнениях организациями форм федерального государственного статистического наблюдения. Утверждена постановлением

Госкомстата России от 24.11.00 №116.(с последующими изменениями) .- М.: Юрайт, 2006. – 32 с.

59. Йолон П.Ф. и др. Рациональность в науке и культуре / П.Ф. Йолон, С.Б. Крымский, Б.А. Парахонский. Отв. Ред. В.П. Иванов; АН УССР. Ин-т философии – Киев: Наук. Думка, 1989. – 288 с.

60. Капелюшников Р. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности // Вестник общественного мнения, 2005. – №4 (78). – 96 с.

61. Касавин И.Т., Сокулер З.А. Рациональность в познании и практике. Критический очерк. – М.: Наука, 1989. – 192 с.

62. Кибанов А.Я, Баткаева И.А., Митрофанова Е.А, Ловчева М.В Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.

63. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

64. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. – Москва: проспект, 2013. – 64 с.

65. Килин П.М., Чекмарев Н.И. Рекомендации по разработке Положения по мотивации труда на сельскохозяйственных предприятиях (в коллективных хозяйствах). Методическое пособие для руководителей хозяйств и профсоюзных работников АПК Тюменской области. – Тюмень.: ИПК ТГСХА, 2003. – 84 с.

66. Киселева В.А. Взаимосвязь фактора справедливости и несправедливости мотивации и производительности труда / В.А. Киселева, А.В. Кружилин // Вестник ЮурГУ, Серия «Экономика и менеджмент», выпуск 19, 2011. – № 28. – С.81-86.

67. Климантова Г.И. Методология и методы социологического исследования: учебник для бакалавров/ Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А.— М.: Дашков и К, 2014.— 256 с.

68. Коваленко М. А. Международные и российские тенденции вознаграждения. Мотивация и оплата труда. 2012. – №4. – С. 292 – 296

69. Колесников Л.Ф., Турченко В.Н., Борисова Л.Г. Эффективность образования. – М.: Педагогика, 1991. – 272 с.

70. Колосова О. Г. Формирование системы оплаты труда на современном предприятии. Мотивация и оплата труда. 2014. – №2. – С. 82 – 87

71. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М. РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 251 + IX с. + Доп. Материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров)

72. Кони́на И. А. Мотивация персонала: привлечение, удержание и эффективный труд. Мотивация и оплата труда. 2007. – №2. – С. 140 – 144

73. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. 2015 – №3 Т.ХIV. – С. 31-37

74. Копытова А.В. К вопросу о разработке нормативных документов, регламентирующих стимулирование работников предприятия. Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции. – В 3-х т. – Т. I. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2014. – С. 130-134

75. Копытова А.В. К вопросу о формировании рациональной системы стимулирования труда работников предприятия. Fundamental science and technology - promising developments V. Vol. 1. Proceedings of the Conference. North Charleston, USA, 24-25.02.2015. – North Charleston, 2015. – Vol. 1. – P. 183-185

76. Копытова А.В. К вопросу о целях и задачах системы стимулирования работников современных российских предприятий. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014.- С. 104-107

77. Копытова А.В. Копытова А.В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника. Современные проблемы науки и образования. – 2015. №1 [Электронный ресурс] URL: www.science-education.ru/121-18700

78. Копытова А.В. О методах выявления и сущности потребностей человека, реализуемых в сфере труда. Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции. – В 3-х т. – Т.1. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2014. С. 134-138

79. Копытова А. В. Оценка степени соблюдения принципов, сформулированных в процессе разработки рациональной системы стимулирования работников. Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно- практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2015.- С. 54-57

80. Корнейчук Б.В. Экономика труда: учеб. пособие / Б.В. Корнейчук. - М.: Г-рдарики, 2007. – 286 с. : ил.

81. Корнейчук Г.А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала/ Корнийчук Г.А., Козинцева С.В.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011.— 160 с.

82. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала / Кошелев А.Н.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 224 с.

83. Криворотов В.В. Система показателей мотивации персонала, влияющих на конкурентоспособность предприятия / В.В. Криворотов, А.В.

Калина, А.В. Пахтусов // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. - №4. – С. 32-45.

84. Критский М.М. Человеческий капитал. – Л.: Издательство Ленинградского университета, 1991. – 237 с.

85. Кузнецова М. Н. Оценка компенсационных выплат работникам занятых в условиях труда с вредными и опасными производственными факторами. – Главный механик. 2014. – №2. – С. 48 – 51

86. Кузьмина Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека/ Кузьмина Т.В.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 147 с.

87. Кумейко Е.А. Вознаграждение по труду в современном воспроизводственном процессе: дис. ... канд.а экон. наук: 08.00.05 / Кумейко Елена Анатольевна. – Москва, 2004. – 181 с.

88. Кутергина Г.В. Аспекты распределения функций при организации системы управления финансовыми рисками / Г.В. Кутергина, А.В. Модорский // Научные школы и направления исследований экономического факультета: итоги, вектор и перспективы развития: материалы Междунар. Науч. Конф. 17 апреля 2009 г., Пермь/ Пермь. Гос. Ун-т. – Пермь, 2009. – С.287-294.

89. Кушнир А.Б. Оценка и оплата творческого труда: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кушнир Александр Борисович. – М., 2007. – 176 с.

90. Лазутина А.Л. Моделирование эффективной системы мотивации труда (на примере предприятий машиностроения): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лазутина Антонина Леонардовна. – Ижевск, 2007. – 163 с.

91. Leibenstein H. Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics. – Cambridge: Harvard University Press, 1976

92. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда. / Б. Г. Мазманова // М.: Финансы и статистика. – 2003. – 368 с.

93. Майер В. Ф., Заработная плата в период перехода к коммунизму, М., 1963.

94. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А. О. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379
95. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. — М.: Юриспруденция, 2002. — 304с.
96. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. — М.: Политиздат, 1988. Т.1. — 735 с.
97. Маршалл Л. Принципы экономической науки / Л. Маршалл. В 3-х томах. — М.: Прогресс, 1993. — 416 с.
98. Менеджмент: Учебник для вузов/ Под. ред. О. И. Виханский, А. И. Наумов М.: Высш. Школа, 1994. — 350 с.
99. Метелев С.Е., Муравьев, Ю.Л. Экономика и социология труда: Учебное пособие. — Омск: Издатель Васильев В.В., 2007. — 217 с.
100. Миляева Л. Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия. — Мотивация и оплата труда. 2013. — №1. — С. 39 – 46
101. Минева О.К. Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Минева Оксана Карловна. — Москва, 2007. — 382 с.
102. Миролюбова Т.В. Региональная модель человеческого потенциала / Т.В. Миролюбова, Е.В. Чучулина // Вестник Перм. Ун-та. Сер. Экономика. — 2011. — № 3. — С. 65
103. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна. — Москва, 2008. — 346 с.
104. Михайлова Л. Л. Мотивация персонала на стадии подбора: ключевые ошибки. Мотивация и оплата труда. 2014. — №1. — С. 22 – 27
105. Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Концепция новой модели оплаты труда на основе внедрения ключевых показателей эффективности в

учреждения высшего профессионального образования. – Мотивация и оплата труда. 2013. – №1. – С. 48 – 60

106. Модорский А.В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Модорский Александр Владимирович. – Пермь, 2014. – 210 с.

107. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с. – серия: Бакалавр. Базовый курс.

108. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие/Под ред. А.П. Егоршина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с. – (Высшее образование)

109. Неганов Ф.М., Трубицын, А.П. Социально-практическая природа рациональности. Рациональность науки и практики: Закономерности сближения: Сб. науч. Тр. – Свердловск: УрГУ, 1989. – С. 22-32

110. Неклюдова М.Ю., Зоткина Н.С. Оценка эффективности внутрифирменной политики оплаты труда. – Экономика и предпринимательство. 2014. – №1-1 (42-1) – С. 270-276

111. Никитина И.А. Управление персоналом. Ч.1: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2001. – 207 с.

112. Нисанов Я.И. Экономическое поведение человека как феномен хозяйственной реальности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Нисанов Яхья Исайевич. – Москва, 2009. – 199 с.

113. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах: монография/ Новиков Д.А.— М.: СИНТЕГ, 2003.— 306 с.

114. Нойман Ф. Методика экономической оценки человеческого капитала // Государственное управление: трансформационные процессы в современном мире: Тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2002. Ч2

115. Оплата труда в сельскохозяйственных организациях: справочное пособие/ В.Н. Кузьмин [и др.]. — М.: Росинформагротех, 2010.— 204 с.
116. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник/ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.— М.: Волтерс Клувер, 2011.— 800 с.
117. Одегов Ю.Г., Федченко А.А., Дашкова Е.С. Проектирование системы мотивации в организации. – Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. – № 2. – С. 32-39
118. Одегов Ю. Г., Соломанидина Т. М., Лиджиев Т. А. Мотивация и практика стимулирования трудовой деятельности персонала в аудиторских организациях. – Мотивация и оплата труда. 2007. – №1. – С. 66 – 72
119. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2011. – №7. – С. 148
120. Оплата труда, больничные, пособия и иные выплаты, порядок расчета и получения/ Н.А. Агешкина [и др.].— М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012.— 161 с.
121. Организация и регулирование оплаты труда: учебное пособие/Под ред. М.Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 272 с.
122. Организация, нормирование и оплата труда в агропромышленном комплексе: учебное пособие/ М.К. Жудро [и др.].— Минск: Вышэйшая школа, 2012.— 461 с.
123. Осипова А.С. Научно-теоретические подходы к исследованию проблемы трудовой мотивации /А.С. Осипова // Теория и практика общественного развития. – 2008. - №2. – С. 105-108.
124. Осколкова М.В. Стратегическое управление организационной культурой ООО «РН-Пурнефтегаз». Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно-практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2015. – С. 108-114
125. Остапенко Ю.М. Экономика труда: Учеб. пособие.– М.: ИНФРА-М, 2009.– 268с.

126. Паршина В.С. Системный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД» Экономика железных дорог. 2008. – №5 – С. 67-74
127. Паршина В.С., Кудринов А.В. Определение экономической эффективности инвестирования средств в подготовку персонала. Экономика железных дорог. 2007. – №5. – С. 79
128. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М.: КНОРУС, 2008. – 320 с.
129. Пеев Д. В. Что у Вас в соцпакете? Тайский массаж! Мотивация и оплата труда. 2012. – №2. – С. 140 – 143
130. Перевалова Т.Ю. Заработная плата: функциональный аспект (вопросы методологии и теории): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Перевалова Татьяна Юрьевна. – Шуя, 1998. – 342 с.
131. Пети У. Антология экономической классики Пети / У. Петти, А. Смит, Д. Рикардо. Т.2. – М.: Эконов, 1993. – 475 с.
132. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 100 с.
133. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 120 с.
134. Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011 г. – С. 42
135. Петрова Ю.А. Профессиональное выгорание менеджеров.— М.: Интел-Синтез, 2010.— 164 с.
136. Пластинина Н. В. Способы мотивации работников с постоянным окладом. Мотивация и оплата труда. 2014. – №2. – С. 110 – 114
137. Половинко В.С. Персонал как объект управления: понятия и структура. Дискуссия. 2010. – №7 – С. 29-33
138. Половинко В.С. Система оценки персонала и особенности ее реализации. Диспут плюс. 2012. – №9 (9) – С. 49-54

139. Половинко В.С., Тимошенко О.Ю. Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2010. – №2 – С. 5-12

140. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / В.С. Половинко и др.; под науч. Ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-знание, 2002. – 484 с.

141. Пономарева Е. Н. Управление затратами на оплату труда в системе внутрифирменного бюджетирования на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 09.00.05 / Пономарева Елена Николаевна. – Архангельск, 2004. – 164 с.

142. Порус В.Н. Рациональность. Наука. Культура. М., 2002. – 352 с.

143. Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. – 13-е изд. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2008. – 528 с.

144. Проектный подход к управлению кадровой стратегией вуза. Данилов О.Ф., Чикишева Н.М., Гусарова М.С., Осколкова М.В., Талалаева О.С. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. – №3. – С. 19-28

145. Прожиточный минимум в России: [Электронный ресурс] URL : <http://potrebkor.ru/minimum-russia.html> (дата обращения 20.10.2014)

146. Прохорова М.В. Эффективная система оплаты труда: разработка и внедрение: [практ.пособие] / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 180 с.: табл. – (Управление персоналом)

147. Прусова Н.В. Психология труда: учебное пособие/ Прусова Н.В., Боронова Г.Х.— Саратов: Научная книга, 2012.— 159 с.

148. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Н.С. Пряжников. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.

149. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие/ Пугачёв В.П.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011.— 236 с.

150. Пчелинцев В.С. Глобализация рынков труда. Динамика, проблемы, перспективы: сборник обзоров/ Пчелинцев В.С., Черноморова Т.В., Животовская И.Г.— М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2010.— 246 с.
151. Рахманова С.Ю. Оплата труда. Типичные нарушения, сложные вопросы/ Рахманова С.Ю.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2009.— 253 с.
152. Решетникова И.Г., Гусарова М.С. Вопросы разработки кадровой политики организации. Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно- практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2015. – С. 129-133
153. Решетникова И.Г. Методические основы найма персонала в строительной организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Решетникова Ирина Геннадьевна. – Тюмень, 2006 – 128 с.
154. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review, 1992, January/February
155. Родионова Е.А.. Психология стимулирования персонала. – Х.: «Гуманитарный Центр», 2013. – 228 с.
156. Ручка А.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии/ А.А. Ручка, Н.А. Сакада. – Киев: Наукова думка, 1988. – 246 с.
157. Сагатовский В.Н. Рациональное и иррациональное в деятельности. Рациональность науки и практики: Закономерности сближения: Сб. науч. Тр. Свердловск: УрГУ, 1989. – С. 13-22
158. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Эк. Шк., 1995
159. Самоукина Н. В. Счастье в рабочее время. Мотивация и оплата труда. 2012. – №3. – С. 174 – 179
160. Сен А. Об этике и экономике. М.: Наука, 1996. – 160 с.
161. Складневская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебник – М.: Дашков и К, 2012. – 340 с.

162. . Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов: В 3 т. / Адам Смит; Т. 1 –М.: Ленинград, 1993. – 487 с.
163. Солодянкина О.В. Материальное стимулирование работников на предприятии [Текст] / О.В. Солодянкина //Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2006. –№ 5. – С. 79-83.
164. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
165. Сотникова С. И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы. Мотивация и оплата труда. 2014. – №3. – С. 162 – 176
166. Социология управления: учебное пособие/ Н.В. Майорова [и др.].— Воронеж: Научная книга, 2011.— 403 с.
167. Станишевская С.П. Развитие мотивационной функции заработной платы: микроэкономический аспект: монография / С.П. Станишевская, Д.А. Губанов. – Перм. Гос. Ун-т. – Пермь, 2010. – 192 с.
168. Степанова Г.Н. Зарубежный опыт эффективного управления человеческим капиталом. Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2006. – № 2. – С. 145-154.
169. Стрелкова Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 351 с.
170. Сулакшин С.С. Государственное управление в России и труд. Оплата, мотивация, производительность: монография/ Сулакшин С.С., Багдасарян В.Э., Колесник И.Ю.— М.: Научный эксперт, 2010.— 248 с.
171. Талапов В.В. Основы BIM. Введение в информационное моделирование зданий.— М.: ДМК Пресс, 2011.— 392 с.: ил.
172. Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста. Кадровик, 2013. – №10. – С. 100 – 107

173. Талтынов С.М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Талтынов Сергей Михайлович. – Воронеж, 2004. – 202 с.

174. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организаций на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Токарева Елена Алексеевна. – Москва, изд-во МГУП, 2000. – 512 с.

175. Тонышева Л.Л., Воробьева Н.В. Мотивационный механизм управления организацией: Учебное пособие. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2001. – 122 с.

176. Троцук И.В. Качественное социологическое исследование. Предпосылки и логика поведения: учебное пособие/ Троцук И.В.— М.: Российский университет дружбы народов, 2008.— 116 с.

177. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова. – Изд. 3-е, испр. И доп. – Ростов н/Д: издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 271 с. – (Высшее образование)

178. Управление персоналом: глоссарий терминологический словарь. Сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.

179. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – VIII – 453 с.

180. Федосеев В.В. Математическое моделирование в экономике и социологии труда. Методы, модели, задачи: учебное пособие/ Федосеев В.В. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 167 с.

181. Федченко А. А. Вознаграждение персонала в рамках компенсационного пакета организации. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. – №4. – С. 18 – 24

182. Федченко А. А. Гибкость оплаты труда как условие ее справедливости (на примере ОАО «РЖД»). Вестник Российского

экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2013 – №12 (66). – С. 106 – 111

183. Федченко А. А. Концептуальные основы достойной заработной платы. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. – №1. – С. 119 – 125

184. Федченко А. А. Стимулирование работников: зарубежный опыт. Человек и труд. 2009. – №3. – С. 79

185. Чанов С.Е. Оплата труда. Гарантии и компенсации / Чанов С.Е., Пресняков М.В.— М.: ГроссМедиа, 2008. – 105 с.

186. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков Валерий Павлович. – Москва: Вершина, 2008. – 208 с.: ил., табл.

187. Червякова Е.В. Роль заработной платы в стимулировании труда работников торговых организаций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Червякова Елена Владимировна. – Саратов, 2007 – 174 с

188. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

189. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с. – (Для бакалавров)

190. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала/ Шевченко Т.В.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 108 с.

191. Шмелев О.Ю. КРІ – Базис мотивации. Век качества. – 2010. – № 5. – С. 38-39.

192. Шестакова А.П. Анализ существующих подходов к оценке социально-экономической эффективности воспроизводства жилищного фонда. Экономика и предпринимательства. 2014. – №9 (50). – С. 710-715

193. Экономико-социологический словарь [Электронный ресурс]/ — Электрон. текстовые данные.— Минск: Белорусская наука, 2013.— 616 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29546>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

194. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред.совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.

195. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под. ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

196. с Энциклопедический словарь по экономике / [Ред.-сост. В.Г. Золотарев]. – Минск: Полымя, 1997. – 262 с.

197. Эсаулова И.А. Формирование механизма долгосрочной мотивации рабочих на основе самоорганизации и саморазвития. Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 2. – С. 35-41.

198. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с. : ил.

199. Юрасова Ю.В. Обучение торгового персонала - курс тренингов эффективных продаж. 2-е изд./ Юрасова Ю.В.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 136 с.

200. Юшин Г.Д. Оплата труда персонала: учебно-методический комплекс/ Юшин Г.Д., Калинина Н.Ю. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.— 178 с.

201. Яковлев Р. А. Оплата труда в организации. Изд. 2-е. – М.: МЦФЭР, 2007. – 448 с.

202. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.: ил.

203. Яковлева Т.Г. Оптимальная система оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях. Как получить от каждого работника максимальную отдачу через эффективную оплату его труда. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 168 с.

204. Ярышина В.Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов. Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 346-349.

205. Ярышина В. Н. Построение системы оплаты труда работников в современных условиях. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. – №3. – С. 92 – 97

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в ФГБОУ ВПО

ТюмГАСУ

Система мотивации и стимулирования труда персонала в целом	<ul style="list-style-type: none"> – Коллективный договор между администрацией и коллективом работников и обучающихся ГОУ ВПО ТюмГАСУ; – Трудовой договор; – Штатное расписание; – Инструкция по разработке должностных инструкций работников ГОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»; – Инструкция №17 по охране труда для ППС; – Инструкция №27 по охране труда при работе на персональном компьютере; – Инструкция №2 по оказанию первой доврачебной помощи пострадавшим на производстве; – Инструкция №28 по охране труда для АУП; – Положение об обработке и защите персональных данных в автоматизированных системах ГОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»; – Правила внутреннего распорядка ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Программа развития «Инновационное развитие и повышение качества образования ВУЗа»; – Инструкция по разработке Положения о структурном подразделении ГОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»; – Порядок расследования и учета несчастных случаев на производстве; – Положение об организации и осуществлении образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам в ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Положение об учебно-методическом управлении; – Положение об управлении материально-технического обеспечения; – Положение о кафедрах ГОУ ВПО ТюмГАСУ; – Положение об управлении методической работой; – Положение об учебно-методическом совете; – Положение об экономическом совете ГОУ ВПО ТюмГАСУ; – Основные должностные обязанности ППС ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»; – План мероприятий по улучшению условий труда и сокращению производственного травматизма, профессиональных заболеваний работников ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»; – Нормы выдачи специальной одежды и специальной обуви и других средств защиты для рабочих, служащих, студентов ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Список профессий и должностей работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда; – Положение о комиссии по трудовым спорам ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ».
--	---

Материальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> – Методика установления стимулирующих выплат ППС на основе их рейтинговой оценки; – Положение об оплате труда работников ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»; – Положение о порядке установления стимулирующих выплат (надбавок и доплат); – Положение о стипендиальных комиссиях ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Положение о стипендиальном обеспечении и других формах материальной поддержки студентов, аспирантов и докторантов ГОУ ВПО ТюмГАСУ.
Нематериальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> – Положение о повышении квалификации ППС; – Положение об аттестации работников ГОУ ВПО ТюмГАСУ; – Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников и проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Положение об учебно-методических изданиях; – Инструкция по оценке «Преподаватель глазами студентов»; – Программа комплексного анкетирования сотрудников; – Регламент организации работы по участию университета в конкурсах федерального и регионального уровней; – Перечень должностей сотрудников, работа которых дает право на ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск; – Компенсация работникам за тяжелые работы с вредными или опасными условиями труда в ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Положение о награждении работников ГОУ ВПО «ТюмГАСУ»; – Нормы и условия бесплатной выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда; – Положение о комиссии по социальному страхованию ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ».

**Форма анкеты для опроса руководящего состава предприятий
отраслевых рынков Тюменской области**

Просим Вас оценить действующую на предприятии систему стимулирования.
Анкета анонимна. Спасибо!

Считаете ли Вы, что действующая на предприятии система стимулирования работников отвечает перечисленным принципам? (отметьте «галочкой» выбранный балл по каждому принципу)

- 1 – абсолютно не отвечает;
- 2 – не совсем отвечает;
- 3 – иногда отвечает;
- 4 – в целом отвечает;
- 5 – однозначно отвечает

Анкета для оценки действующей на предприятии системы стимулирования

№ п/п	Принцип	Балл				
		1	2	3	4	5
1	логичности					
2	научности					
3	доступности (ясности, понятности)					
4	социальной значимости					
5	экономической выгоды для работника (работник удовлетворен данным уровнем оплаты труда)					
6	экономической выгоды для работодателя (допустимый для работодателя уровень затрат на персонал)					
7	соответствия уровню оплаты труда на внешнем рынке					
8	соответствия действующему законодательству					
9	справедливости при оценке затрат труда работников и вклада этого труда в конечные результаты предприятия					
10	учета специфики деятельности предприятия и трудовых процессов различных групп работников					
11	создания условий для адекватного заработка у всех групп работников					

(наименование организации)

Программа социологического исследования

1) этапы исследования:

1. Подготовительный этап;
2. Сбор социологической информации;
3. Обработка собранной информации;
4. Анализ собранной информации, формулирование выводов.

2) предмет исследования: Предприятия разных отраслей Тюменской области.

3) цель исследования: определить возможность выполнения предлагаемых принципов функционирования РСС в современных условиях; выявить степень (с использованием шкалы желательности Харрингтона) реального выполнения принципов рациональной системы стимулирования предприятиями разных отраслей и разного масштаба;

4) системный анализ: принципы функционирования рациональной системы стимулирования – предприятия разных отраслей рынка Тюменской области – руководящий состав предприятий – мнение руководящего состава предприятий о практической реализации принципов рациональной системы стимулирования в современных условиях.

5) задачи исследования:

1. составить список предприятий, представляющих разные отрасли Тюменской области и имеющие разный масштаб деятельности;
2. выяснить мнения руководящего состава отобранных предприятий относительно реального выполнения принципов рациональной системы стимулирования;
3. обработать анкеты, заполненные респондентами и подвести итоги

6) гипотезы исследования:

— значения показателей, отражающих степень практического выполнения принципов рациональной системы стимулирования, находятся в диапазоне средней и высокой зон;

— по предприятиям некоторых отраслей значения показателей, отражающих степень практического выполнения принципов функционирования рациональной системы стимулирования, находятся в диапазоне низкой зоны;

— выполнить на практике предложенные принципы возможно на предприятиях не всех отраслей;

— принцип доступности (ясности, понятности) будет выполняться на предприятиях торговли.

7) выборочная совокупность: руководящий состав предприятий разных отраслей Тюменского рынка.

8) методы исследования: анкетный опрос.

9) обоснование методов

Метод анкетирования — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и опрашиваемыми респондентами посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. Опрос представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос. Опрос можно рассматривать как один из самых распространенных методов получения информации о субъектах — респондентах опроса. Опрос заключается в задавании людям специальных вопросов, ответы на которые позволяют исследователю получить необходимые сведения в зависимости от задач исследования. К особенностям опроса можно причислить его массовость, что вызвано спецификой задач, которые им решаются. Массовость обуславливается тем, что социологу, как правило, требуется получение сведений о группе индивидов, а не изучение отдельного представителя. При создании опросов сначала формулируют программные вопросы, соответствующие решению задачи, но которые доступны для понимания лишь специалистам. Затем эти вопросы переводятся в анкетные, которые сформулированы на доступном неспециалисту языке. Применение метода анкетирования позволяет получить независимую полную картину по предмету исследования, собранную информацию легко систематизировать и анализировать, не сложно собрать большое количество информации при общей простоте проведения.

10) стратегия исследования: описательная.

11) интерпретация ключевых понятий:

Предприятия разных отраслей – субъект, зарегистрированный в установленном порядке в качестве юридического лица, имеющий конкретный экономический вид деятельности согласно ОКВЭД.

Руководящий состав предприятия – работники, относящиеся к уровню административного персонала, юридически имеющие возможность принятия управленческих решений на уровне предприятия, филиала, подразделения, отдела, цеха и т.д., в подчинении которых находится какой-либо трудовой коллектив.

Принципы рациональной системы стимулирования – ценности, имеющие практическую значимость на предприятии при решении вопросов вознаграждения или поощрения персонала.

**Перечень отраслевых организаций Тюменской области,
участвовавших в анкетировании**

1. ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»
2. ОАО «Тюменское ДРУ (филиал ОАО ТОДЭП)
3. ОАО «ТДСК»
4. ООО «ИТ Тюмень»
5. ООО «Золотой Лев Тюмень»
6. ООО «Архитектурно-строительная компания»
7. ООО «АТ»
8. ООО «Перспектива»
9. ОАО «Тюменский комбинат хлебопродуктов»
10. ООО «Спецстройинвест»
11. ООО «Джин»
12. ООО «ЭКОпроект»
13. ООО «Детский театр «Премьера»
14. ТУМП ВКХ «Водоканал»
15. ООО СМУ «Тюменьоблстрой»
16. ООО «ТОП-тур»
17. ООО «Рокада»
18. ООО «Газпромнефть-Снабжение»
19. ООО «Лукойл-Инжиниринг»
20. ОАО «ТНСТ»
21. ООО «СХП Покровское»
22. ОАО «Агротехнический центр»
23. ОАО «ДОК Красный Октябрь»
24. ООО ПФ «АРС-Пром»
25. ООО «АкваТерра»
26. ООО «Рыжий слон»
27. ООО «ТюменьСпецИнжиниринг»
28. ООО «Аметист»
29. ОАО «Запсибкомбанк»
30. ООО «Меридиан Констракшн»
31. ООО «Партнер-Инвест»
32. ООО «Завод ЖБИ-5»
33. ООО «Сибремстрой»

- 34.ООО «Тюменьгазстрой»
- 35.ООО «Промстрой»
- 36.ООО «Италия»
- 37.ООО «СпецИнжиниринг»
- 38.ИП Терехов С.В.
- 39.МРФ УРАЛ ОАО «Ростелеком»
- 40.Исетское Райпо
- 41.ООО «Строительный трест»
- 42.ИП Дивак С.А.
- 43.ООО «Оазис»
- 44.ИП Притужалов В.А.
- 45.ООО ГК «Денова»
- 46.ОАО «ЮТэйр»
- 47.ИП Чикишев А.В.
- 48.ОАО «Сибинкор»
- 49.ИП Дружинин А.А.
- 50.ООО «Дорстройтехнология»
- 51.ООО «Тюменьтеплогазмонтаж»
- 52.ООО «Геопроект»
- 53.ИП Кокарев С.Г.
- 54.ИП Мамедов М.Г.
- 55.ООО «Людмила»
- 56.ИП Зольникова О.П.
- 57.ИП Алеева Э.Р.
- 58.ИП Нохрин А.С.
- 59.ЗАО «Чистый урал»
- 60.ИП Сулейманов Ф.Ф.
- 61.ООО «Прогресс»
- 62.ООО «ХозМаркет»
- 63.ООО «KEDO»
- 64.ООО "Тримет"

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Формирование команды проекта «Мотивация и стимулирование» ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»
(срок реализации 1 год)

Участники проекта	Стадии проекта				
	Инициация	Концептуализация	Планирование	Реализация	Завершение
Ректор, Первый проректор (менеджер проектов, команда)	Формирование целей, конкретизация задач	Формирование основных принципов реализации проекта из Программы развития	Разработка целевых показателей, формирование мероприятий по обеспечению дополнительных условий труда через сайт	Контроль выполнения плана	Оценка конечного результата, анализ расходов, корректировка
Проректор по экономике и финансам (ЭФ), Финансово-экономическое управление (ФЭУ), Главный бухгалтер		Ресурсное обеспечение проекта	Бюджет проекта, планирование показателей оплаты труда, показатели социального стимулирования. Совершенствование организационно-финансовых механизмов содействия завершению работы над диссертацией	Реализация плана в соответствии с выделенным бюджетом	
Управление кадрами и документационным обеспечением (УКиДО)			Повышение качества трудовой жизни, формирование кадрового резерва, подготовка положения по мотивации	Мониторинг удовлетворенности работников	
Проректор по научной и исследовательской работе (НиИР)		Предложения по удержанию ценных сотрудников	План мероприятий по удержанию ценных сотрудников, разработка стимулов по признанию статуса и заслуг сотрудников Материальная поддержка соискателей ученых степеней	Реализация и мониторинг плана и достижения целевых показателей мотивации	

Участники проекта	Стадии проекта				
	Инициация	Концептуализация	Планирование	Реализация	Завершение
Проректор по связям с общественностью (СО)			Систематизация работ по формированию имиджевых показателей стимулирования, по удержанию ценных сотрудников, признанию заслуг	Реализация и мониторинг плана и достижения целевых показателей мотивации	
Проректор по учебной работе (УР)		Предложения по увязке результатов работы ППС и финансовых результатов, по удержанию ценных сотрудников		Реализация и мониторинг плана по достижению целевых показателей мотивации и стимулирования	
Директора институтов				Реализация и мониторинг плана по достижению целевых показателей мотивации и стимулирования	
Кафедры и другие подразделения университета				Применение инструментов мотивации, стимулирования и мониторинг качества трудовой жизни	
Специалисты других подразделений (члены команды проекта)	Формирование целей, конкретизация задач		Разработка целевых показателей		

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Логическая модель реализации проекта «Мотивация и стимулирование» ФБГОУ ВПО «ТюмГАСУ»

Элементы		Сроки	I - III	III - IV	IV - V	VI - XII	XII	XII
Входная информация	Стратегия развития университета	ВИ-1	✓	✓		✓	✓	✓
	Устав университета	ВИ-2	✓	✓				
	Положение об оплате труда работников ФБГОУ ВПО «ТюмГАСУ»	ВИ-3	✓	✓	✓		✓	✓
	Положение об аттестации работников ГОУ ВПО ТюмГАСУ	ВИ-4		✓	✓			
	Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников и проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников ФБГОУ ВПО «ТюмГАСУ»	ВИ-5		✓	✓		✓	✓
	Положение о порядке установления стимулирующих выплат	ВИ-6	✓	✓	✓		✓	
	Положение о комиссии по социальному страхованию ФБГОУ ВПО «ТюмГАСУ»	ВИ-7			✓			
	Политика ФБГОУ ВПО	ВИ-8	✓	✓	✓			

	ТюмГАСУ в области качества							
	Положение о повышении квалификации ППС	ВИ-9		✓		✓		
	Инструкция по оценке «Преподаватель глазами студентов»	ВИ-10					✓	✓
	Положения по работе коллегиальных органов управления	ВИ-11		✓		✓		
	Коллективный договор	ВИ-12	✓	✓		✓		✓
	Положение о награждении работников ГОУ ВПО «ТюмГАСУ»	ВИ-13	✓	✓		✓		✓
	Регламент организации работы по участию университета в конкурсах федерального и регионального уровней	ВИ-14				✓		
	Положение о комиссии по трудовым спорам ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»	ВИ-15				✓		
	Программа комплексного анкетирования сотрудников	ВИ-16					✓	
	Отчет о реализации проекта	ВИ-17						✓
	План на следующий период	ВИ-18					✓	✓
№	Ректор, Первый	И-1	✓	✓			✓	✓

	проректор (менеджер проектов, команда)							
	Проректор по ЭИФ, ФЭУ Главный бухгалтер	И-2		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по НиИР	И-3		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по связям с общественностью	И-4			✓	✓		✓
	УКиДО	И-5			✓	✓	✓	✓
	Проректор по УР	И-6		✓	✓	✓	✓	✓
	Директора институтов	И-7			✓	✓		✓
	Кафедры и другие подразделения университета	И-8				✓		✓
	Специалисты других подразделений (члены команды проекта)	И-9	✓	✓				
	Отдел информационного обеспечения и технологий	И-10			✓			
Потребители	Команда проекта	П-1	✓					✓
	Все подразделения университета	П-2			✓	✓		✓
	УКиДО	П-3		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по ЭИФ, ФЭУ Главный бухгалтер	П-4		✓	✓	✓	✓	✓
	Ректор, Первый проректор	П-5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Ученый Совет университета	П-6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по СО	П-7	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Задачи		Формирование целей и конкретизация задач	Формирование основных принципов реализации проекта (финансовое обеспечение, нормативная документация и другие ресурсы)	Разработка целевых показателей, формирование мероприятий по обеспечению дополнительных условий труда (работа через сайт)	Контроль за выполнением плана, организация работы по внедрению показателей мотивации, стимулированию и их мониторинг, оценка уровня удовлетворенности работников и повышения качества трудовой жизни	Оценка конечного результата, анализ расхождений	Корректировка результатов
Результрующий документ		Решение Ученого совета университета	Проекты бюджета и положения о мотивации и стимулировании	Бюджет и положение о мотивации, предложения в положение по социальному стимулированию, проект имиджевой политики, разработка дополняющих условий труда для ценных сотрудников, дополнения в положение о награждениях работников по расширению перечня статусных мероприятий, регламент по управлению производственными конфликтами и стрессами, создание механизма проектного управления, годовой план	Отчеты	Утверждение отчета о реализации проекта на Ученом Совете	Новый план работы на след. год