

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Кафедра экономики и управления на металлургических и машиностроительных
предприятиях

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой Кельчевская Н.Р

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)
« _____ » _____ 2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Совершенствование стимулирования и оплаты труда персонала при внедрении
изменений в деятельность сбытовых организаций

Научный руководитель: Исмагилова Г. В., к.э.н., доцент _____

Нормоконтролер: Исмагилова Г. В., к.э.н., доцент _____

Студентка группы ЭУЗМ- 380201 Карбанова А.А. _____

Екатеринбург
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	7
1.1.ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	7
1.2 СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	13
1.3 ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И СТИМУЛИРУЮЩИЕ СИСТЕМЫ.....	26
1.4 ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРИЧИНЫ ИХ ПОЯВЛЕНИЯ.....	33
2 ОБЗОР МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	42
2.1 СОПРОТИВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИХ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	42
2.2 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	47
2.3 ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	62
3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ К СТИМУЛИРОВАНИЮ И ОПЛАТЕ ТРУДА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБОСНОВАНИЕ ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	78
3.1 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ К СТИМУЛИРОВАНИЮ И ОПЛАТЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	78
3.2 АПРОБАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕННОЙ МЕТОДИКИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО "УРАЛОБОРУДОВАНИЕ".....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	110
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Оплата труда (заработная плата) – вознаграждение работника за его труд, размер которого зависит от сложности, условий осуществления, качества и количества затраченного труда, а также стимулирующие и компенсационные выплаты.

В условиях современной экономики тема стимулирования и оплаты труда весьма актуальна. Особенно актуальны вопросы, связанные с организацией и регулированием оплаты труда, такие как: выбор оптимальной формы и системы оплаты труда на предприятии, разработка эффективной системы трудовой мотивации и стимулирования персонала, рациональное использование средств на оплату труда. Все эти вопросы имеют практическую значимость.

В период централизованной экономики условия оплаты труда четко фиксировались государством в зависимости от отрасли, профессии и должности, и проблемы в этой области не стояли так остро, поскольку государство было единственным работодателем, а государственный бюджет – источником всех выплат.

С переходом на рыночную экономику организации получили самостоятельность в выборе модели, формы и системы стимулирования и оплаты труда. В торговле единственным источником средств на оплату труда является выручка от реализации товаров. Если организация будет предлагать покупателю товары (услуги), не отвечающие его потребностям или по значительно завышенной цене, такая организация не сможет выжить на рынке. Значительную роль в деятельности любой организации играют трудовые ресурсы, так как являются важным фактором его устойчивого развития. Профессиональный и качественный штатный состав гарантирует стабильное функционирование всей организации. При правильном построении организационной структуры предприятия и наличии квалифицированного состава персонала, предприятию гарантировано стабильное функционирование. Благодаря профессиональным знаниям, опыту, творческим и

предпринимательским способностям сотрудников обеспечивается получение положительных экономических результатов.

Заработная плата – денежная компенсация, которую получает работник в обмен на свой труд и это основной источник дохода для большинства людей, поэтому вопросы относительно ее величины и начисления, а также применения тех или иных систем оплаты труда и стимулирования являются актуальными как для работодателя, так и для работников организации. Руководство организации должно обеспечить максимальное раскрытие информации относительно оплаты труда. Каждый сотрудник должен четко понимать как строится система премирования. Система стимулирования и вознаграждения, выстраиваемая на предприятии должна соответствовать цели и миссии организации.

В интересах собственников предприятия, совета директоров и высшего менеджмента лежит снижение расходов, рост прибыли и благосостояния акционеров. Сотрудников интересует достойная система стимулирования и оплата труда. Анализ эффективности вознаграждения персонала позволяет оценить продуктивность, экономичность и рациональность выбранной в организации системы стимулирования и оплаты труда.

Степень разработанности исследуемой проблемы. Теоретические и практические проблемы оплаты и стимулирования труда персонала были и остаются предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых в силу своей актуальности и практической значимости.

Различные аспекты проблематики оплаты труда, вознаграждения, компенсаций и стимулирования трудовой деятельности нашли отражения в научных трудах отечественных исследований: Аганбегяна А.Г., Бабыниной Л.С., Баткаевой И.А., Батухтина И.Л., Волгина Н.А., Гвоздева Н.Н., Генкина Б.М., Горелова Н.А., Егоршина А.П., Жукова А.Л., Ильина Е.П., Куликова В.В., Кокина Ю.П., Мазмановой Б.Г., Одегова Ю.Г., Позникова В.Т., Руденко Г.Г., Травина В.В., Шекшни С.В., Яковлева Р.А. и многих других.

Изучением проблем стимулирования труда занимались такие зарубежные ученые, как: Альдерфер К., Армстронг М., Адамс С., Бергер Д., Бергер Л., Локк

Э., МакКелланд Д., Маслоу ., Мерманш Э., Милкович Дж., Ньюман Дж., Оучи У., Хендерсон Р. И многие другие.

Несмотря на значительное количество публикаций по данной тематике в научных и периодических изданиях и разработок в области совершенствования оплаты труда вопросы стимулирования и формирования оплаты труда сбытовых организаций в современной России разработаны не достаточно и нуждаются в дальнейшем исследовании.

Цель исследования. Целью исследования является разработка эффективных методов стимулирования и оплаты труда персонала при внедрении изменений в деятельность сбытовых организаций.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования были поставлены следующие *задачи*:

- Изучить теоретические аспекты организации оплаты и стимулирования труда персонала
- Проанализировать существующие модели стимулирования и оплаты труда в сбытовых организациях, опираясь на отечественный и зарубежный опыт и выявить проблемы их использования, при внедрении изменений в их деятельность
- Разработать методику стимулирования и оплаты труда персонала при внедрении изменений в деятельность сбытовых организаций и апробировать полученные результаты на примере предприятия.

Объектом исследования являются процессы формирования оплаты и стимулирования труда персонала сбытовых организаций при внедрении изменений.

Предметом исследования являются социально – экономические отношения, связанные с возникновением сопротивления персонала изменениям в деятельности сбытовых организаций.

Научная новизна исследования состоит в разработке методики стимулирования и оплаты труда персонала при внедрении изменений, учитывающая специфику деятельности сбытовых организаций, при этом акцент

сделан на выявлении типа изменений, причины сопротивлений, бальной оценки сотрудников, напрямую задействованных в реализации продукции и установлении процента вознаграждения, позволяющая лучшим образом подавить сопротивление, мотивировать персонал и достигать целевых показателей деятельности организации.

Практическая значимость научного исследования заключается в том, что представленные в нем результаты проведенной работы могут быть использованы руководителями сбытовых организаций в процессе их деятельности по совершенствованию системы стимулирования и оплаты труда персонала, при внедрении изменений, которая в дальнейшем позволит повысить эффективность деятельности организации.

Информационно – эмпирическую базу составили материалы литературных источников, нормативные документы, внутренние документы организации, труды ведущих специалистов по организации и формированию оплаты труда сбытовых организаций, авторские результаты исследования.

Теоретико - методологической основой исследования послужили работы зарубежных и российских исследователей в области стимулирования и оплаты труда.

В работе были использованы следующие *методы*: эмпирические (измерение, сравнение, эксперимент, наблюдение) и теоретические, анализ и синтез и т.д.).

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА

В теории экономической мысли всегда определяют различные подходы к определению сущности оплаты труда работников и определяющих его факторов на уровне организации или отрасли в целом. Такие ученые как, А. Смит и Д. Рикардо предполагали, что труд может быть товаром и имеет естественную цену, определяющуюся издержками производства в виде стоимостного выражения жизненных средств, которые нужны работнику и его семье. [1]. Физический минимум этих средств существования определяется с учетом исторических, культурных, национальных различий. Т. Мальтус, Дж. Милль, И. Вентам создали теорию «фонда заработной платы», который капиталисты авансируют из своего капитала.

Марксистская теория оплаты труда развела термины «труд» и «рабочая сила», доказав, что заработная плата является превращенной формой стоимости товара «рабочая сила». Поскольку, в величине заработной платы заложен только реальный продукт. Цену рабочей силы можно определить общественно нормальными условиями ее воспроизводства с учетом обучения для трудовой деятельности. Уровень заработной платы учитывается в связи с тем, как соотносится спрос и предложение к рабочей силе, временной интервал функционирования труда, производительности и уровнем сложности труда [2].

М. Туган-Барановский исследовал оплату плату с социальной точки зрения, ее зависимость от производительности общественного труда и социальной силы рабочего класса. Е. Бем-Баверк обращал внимание на возможность уступок предпринимателей в части повышения размера заработной платы под угрозой забастовок, организованных профсоюзами, но отмечал последующий отток капитала из отраслей с повышенной зарплатой, замену

живого труда машинным, что, в конечном итоге неизбежно приведет к падению уровня зарплаты до рыночного уровня.

В настоящее время в экономической литературе широко применяются сразу несколько подходов к определению сущности заработной платы. Наиболее широко распространены следующие подходы к определению сущности заработной платы: как стоимость труда, как стоимость рабочей силы, как цена труда, либо как цена рабочей силы.

Волгин Н.А. отмечает, что правильнее рассматривать заработную плату как цену труда, или рабочей силы [3, с.63]. Однако, стоит отметить, что профессор Волгин Н.А. не дает однозначного ответа, что же считать сущностью заработной платы.

Понятие «оплата труда» включает в себя всю совокупность отношений в процессе установления, регулирования и предоставления работнику выплат за его труд и, следовательно, является более широким по отношению к термину «заработная плата», так как, заработная плата – это плата, уже заработанная за затраченный труд, и работодатель обязан выплатить ее работнику.

В соответствии со ст. 129 Трудового кодекса РФ *оплата труда* – это «система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами» [4].

Принципы правовой организации оплаты труда закреплены в современном российском трудовом законодательстве:

- устанавливается равная оплата за равноценный труд. В оплате труда работника запрещена дискриминация;
- оплата труда не ограничена максимальным размером и зависит от трудового вклада работника;
- государством устанавливается минимальный размер заработной платы, который систематически пересматривается и повышается в соответствии

с ростом цен и не может выплачиваться ниже принятого государством минимума;

- труд оплачивается по тарифной системе, т.е. дифференцированно, в зависимости от его сложности (квалификации), тяжести, вредности условий труда, значения в народном хозяйстве и на данном производстве, а также с учетом района;

- в соответствии с трудовым договором по соглашению сторон устанавливается оплата труда конкретного работника;

- в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации в организациях принимаются коллективные договоры, соглашения, локальные нормативные акты, которые устанавливают формы, системы и тарифы оплаты труда [4].

Правовое регулирование оплаты труда в Российской Федерации не ограничивается только лишь Трудовым Кодексом. Так в РФ имеется целый перечень документов, которые в той или иной мере касаются оплаты труда, среди них можно выделить: Конституцию РФ, Гражданский и Налоговый кодексы, Постановление Правительства РФ от 11.04.2003 N 213 «Положение об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»; Постановление Правительства РФ от от 18 июля 1996 г. N 841 «Перечень видов заработной платы и иного дохода, из которых производится удержание алиментов на несовершеннолетних детей»(в редакции от 14 июля 2008 г.) и прочие.

Стоит отметить, что некоторые статьи Гражданского Кодекса напрямую касаются заработной платы не только с правовой, но и экономической точки зрения (ст. 735 «Цена и оплата работы»; ст. 746 «Оплата работ» и др.)

Оплату труда характеризует и социальный аспект. Речь идет об определенном социальном статусе человека и работника, а также об обеспечении достойного существования и гармоничного развития его личности в обществе.

Социально-экономическое содержание заработной платы (оплаты труда) может определяться ее функциями. В условиях рыночной экономики заработная плата выполняет несколько основных функции: воспроизводственную

(репродуктивную), социальную, стимулирующую, статусную и регулирующую [5, с.116].

Воспроизводственная функция предполагает гарантию возможности воспроизводства рабочей силы на нормальном уровне использования социума, следовательно участвует в определении такого точного размера заработной платы, разрешающий воплотить условия нормального воспроизводства работников, т.е. поддержание, а может даже и повышение качества жизни работника, у которого должно иметься право нормально жить (оплачивать жилье, пищу, ком. услуги, в общем предметы первой необходимости), который должен иметь возможность отдыхать от работы, для того чтобы накапливать энергию и силы, которые нужны для работы. В связи с этим работнику необходимо иметь ресурс растить и поднимать будущее поколение - будущие трудовые ресурсы. Так и появляется первое значение данной функции, роль, которая ее объясняет и определяет по отношению к другим.

Социальная функция может вытекать из воспроизводственной, но по факту называется ее продолжением, дополнением и заключением. Один из главных источников дохода – зарплата и она должна помогать воспроизведению рабочей силы в целом, также она должна показать человеку возможность использовать набор социальных благ – медицинские услуги, качественный отдых, получение образования, воспитание детей в системе дошкольного образования и т.д. Помимо прочего, должно снабдить работающее население в пенсионном возрасте безбедным существованием.

Стимулирующая функция сводится к побуждению работника к эффективной трудовой активности, максимальной отдаче, повышению качественных и количественных показателей трудовой деятельности. Реализации этой цели служит установление размера заработной платы в зависимости от результативности трудовой деятельности исполнителя. Действие стимулирующей функции зависит от распределительной и воспроизводственной функций и направлено на рост производства и повышение эффективности использования всех видов ресурсов, имеющихся на предприятии. Для того чтобы

получать более высокую заработную плату, работник стремится повышать свою квалификацию, приобретать необходимые профессиональные компетенции, интенсифицировать трудовую деятельность, добиваться более высоких качественных показателей труда. В свою очередь, работодатель заинтересован в привлечении более компетентных, высококвалифицированных и мотивированных работников, обладающих физическим и интеллектуальным трудовым потенциалом, необходимым для выполнения работы. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством через применение конкретных систем и форм оплаты труда, разработку систем премирования работников, связи размера фонда оплаты труда с эффективностью деятельности предприятия (организации) [6,7].

Статусная функция оплаты труда предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под статусом подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

Регулирующая функция – это регулирование рынка труда и прибыльности фирмы. Естественно, что при прочих равных условиях, работник наймется на работу в то предприятие, где больше платят. Но верно и другое – предприятию невыгодно платить слишком много, иначе его рентабельность снижается. Предприятия нанимают работников, а работники предлагают свой труд на рынке труда. Как и всякий рынок, рынок труда имеет законы образования цены на труд [5, с.117].

Вместе с тем можно утверждать и о наличии других функций заработной платы, например мотивирующей или распределительной.

Другой важный аспект — организация заработной платы. Под ней понимается построение системы регулирования и дифференциации заработной

платы по категориям персонала в зависимости от рыночной цены труда, сложности и условий выполняемых работ, индивидуальных и коллективных результатов труда при установлении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.

В условиях рыночной экономики покупательная способность заработной платы и ее динамика на предприятии формируются под воздействием сложных разнонаправленных механизмов и зависят в целом от уровня развития экономики, социально-экономической политики государства, ситуации на рынке труда.

В состав оплаты труда работника входит:

- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, и иные выплаты компенсационного характера);
- стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). [8].

Рассмотрим принципы, которые легли в основу организации оплаты труда:

- Оплата должна соответствовать стоимости рабочей силы. Это означает, что размер заработной платы не должен быть меньше стоимости товаров и услуг, необходимых для расширенного воспроизводства рабочей силы.
- Оплата должна прямо зависеть от результатов труда работника. В связи с тем, что результаты труда чаще всего бывают различными у работников одинаковой квалификации, это доказывается их личными качествами: профессиональным умением, опытом работы, быстротой и ловкостью, качеством работы и др.

Только применение совершенно разных форм и систем оплаты труда, различных выплат, стимулов, бонусов и премий разрешит оплачивать труд в зависимости от его результатов.

- Оплата труда должна быть дифференцирована и учитывать особенности труда, его качественную неоднородность. Разграничение оплаты труда происходит, завися и исходя от производительности труда, с учетом условий труда (через использование специальных доплат), также учитывая технологические особенности отраслей и производств (с помощью коэффициента зарплаты по отрасли) [9].

- У абсолютно каждого работника оплата труда обязана увеличиваться из года в год, о чем говорит и показывает действие закона возвышения потребностей. Увеличение оплаты труда гарантирует покупательскую способность населения и в целом и полном помогает развитию производства.

- Опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом его оплаты. Соблюдение этого принципа обеспечивает рост накопления и повышение темпов расширенного воспроизводства.

- Регулирование оплаты труда. Когда государство осуществляет социальную функцию и защищает граждан, дает возможность реализовать данный принцип через слияние государственного регулирования, методики социального партнерства и учета конъюнктуры рынка.

Для того, чтобы построить научно обоснованные системы оплаты труда нужно четко знать и понимать, наиболее полно учитывать особенности, содержание, функции и принципы организации оплаты труда. Только в этом случае система оплаты труда будет способствовать заинтересованности работников в максимальных конечных результатах и повышении экономической эффективности деятельности организации.

1.2 СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Форма оплаты труда напрямую подчиняется объекту учета труда, который подлежит оплате. В роли объекта учета иногда выступает рабочее время, или же может выступать сумма выполненной работы. Выделяют две главные формы заработной платы: повременная и сдельная. Исходя из двух данных форм

сформированы и обозначены разнообразные системы заработной платы. Системы представлены на рисунке 1:

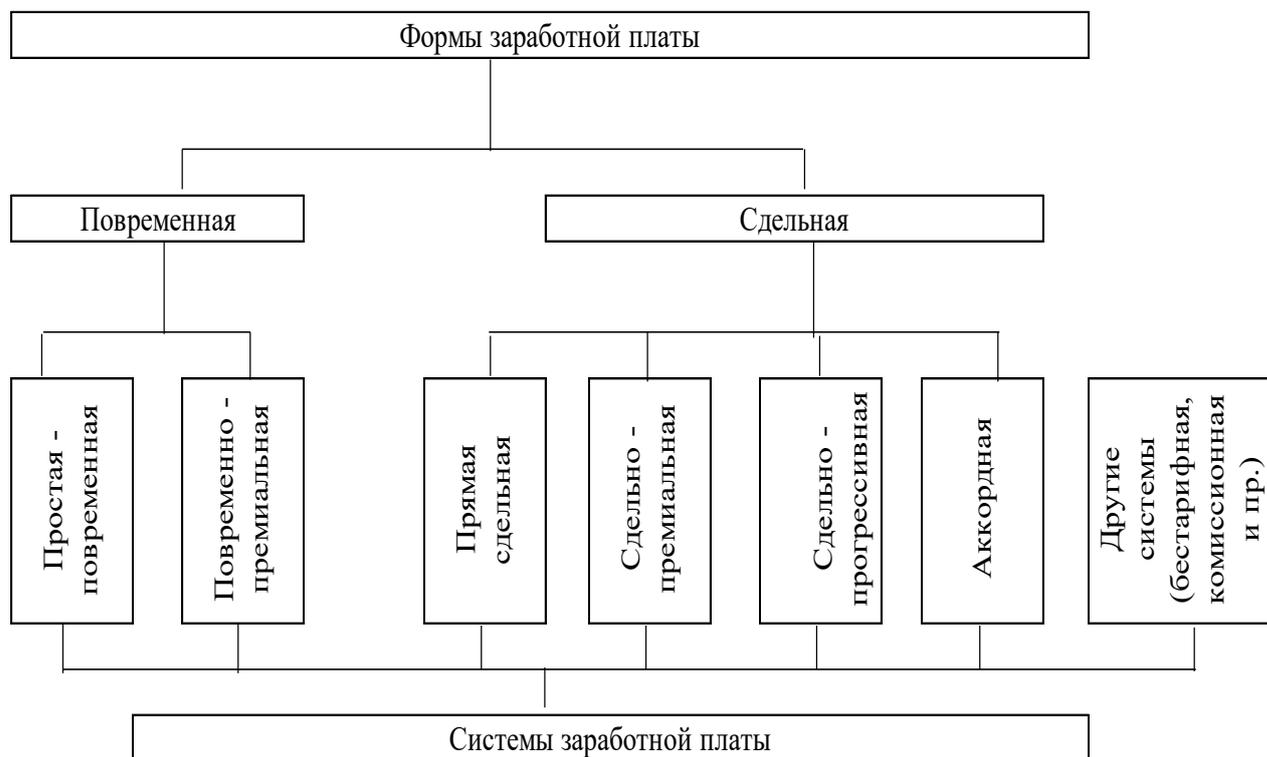


Рисунок 1 – Формы и системы оплаты труда [10]

В наше время в экономической литературе, дополняя две основные формы, авторы, такие как Толмачёв И.А. отводят место и другим формам заработной платы. К ним можно отнести аккордную или бестарифная формы, называющиеся системами в нормальном понимании [11]. Система оплаты труда персонала наиболее конкретно показывает взаимосвязь показателей, которые объясняют труд и его оплату в пределах и сверх цены рабочей силы, которую обговорили и утвердили работодатель и работник.

Формы и системы оплаты труда предоставляют учет качественных и количественных показателей труда, мотивируют и стимулируют работников к эффективному улучшению своих показателей работы и конечных результатов деятельности организации.

Формы и системы труда различны в начислении оплаты труда, и какую система бы не применяло предприятие, сотрудник обязан понимать каким

способом ему насчитывается заработная плата, и как зависит качество его труда от суммой его зарплаты. Более подробно изучим каждую форму оплаты труда, рассмотрим положительные и отрицательные стороны применения этих форм относительно сбытовых организаций:

Повременная форма оплата труда и существующие на её основе системы.

Данная форма оплаты обозначает отношение заработной платы к фактически отработанному времени. При подсчете зарплат таким способом используется тарифная ставка или оклад в соответствии со штатным расписанием предприятия и сумма времени, которое отработал сотрудник с учетом табеля рабочего времени.

Повременная оплата труда делится на простую или повременно-премиальную. При использовании которой к окладу может быть получена премия за достижение лучших показателей работы. Используя такую форму и её системы рекомендуется выполнять требования:

- контроль и фиксация отработанного времени по факту каждого конкретного сотрудника;
- объективность взаимосвязи оклада и должности исходя из индивидуальных конкретных особенностей и возможностей сотрудника;
- учет и соблюдение эффективного использования времени работы;
- Равное распределение должностных обязанностей, чтобы уравнивать затраты труда среди сотрудников с одинаковыми функционалом и окладами.

Повременная оплата труда персонала, которую применяют в сбытовых организациях есть для работников залог постоянного заработка, среди сотрудников преобладает позитивный климат из - за отсутствия погони между коллегами за конкретным экономическим исходом (результатом).

Также не существует проблемы текучести кадров. Для использования мотивационного метода можно предлагать стимулирующие выплаты за многолетний опыт работы на предприятии. Отрицательна сторона повременной оплаты в том, что у работника совершенно нет стимулов к повышению

производительности своей работы и своего труда. В связи с этим начальству следует ввести жесткую систему учета контроля, позволяющая зафиксировать эффективность использования рабочего времени [12].

Стрелкова Л.В. утверждает, что эффективно применять повременную оплату труда для офисных работников, административного персонала для предприятий торговли и сбыта. Самое главное, чтобы на предприятии сформировали систему должностных обязанностей и систему контроля и учета её исполнения [13].

Сдельная форма оплаты труда и её системы.

При данной форме зарплата начисляется работнику по установленной расценке за единицу произведенной продукции, выполненной работы или услуги.

Такая оплаты труда почти не используется для начисления зарплаты в сбытовых организациях, ведь в целом она эффективно применяется на массовом, масштабном производстве, где персонал выполняет простые однообразные операции, ведь только при этом просто узнать итоги их работы и сделать так, чтобы оплата труда напрямую зависела от выработки.

Используя сдельно-премиальную оплату труда, плюсом к заработку выдается премия за результаты проделанной работы.

Добавляют различные надбавки за выполненную работу в пределах или сверх нормы при использовании сдельно – прогрессивной оплате труда. Когда сотрудник делает свою работу больше нормы, это оценивают по повышенным расценкам исходя из выбранного распределения.

Аккордная система подразумевает оплату труда за комплекс хозяйственных операций, без учета отдельных производственных операций. Эта система предусматривает установление оплаты труда за весь объем работ (аккордное задание), определенный в договоре, с учетом срока выполнения работ. Данная система применяется при необходимости выполнения значительного и сложного объема работ в сжатые сроки. Может быть

предусмотрено премирование за сокращение установленного срока выполнения работ.

Аккордная система носит стимулирующий характер, поэтому применяется, в основном, только временно и в особых ситуациях (аврала, необходимости спешного выполнения под угрозой санкций, введение нового технологического процесса). Данная система в большинстве случаев не применима к сбытовым организациям, т.к. востребована на промышленных предприятиях, в строительных компаниях, на предприятиях сельского хозяйства и в других отраслях промышленности [14].

Косвенная система утверждает о том, что степень зарплаты работника зависит прямо пропорционально от итогов труда обслуживаемых им работников.

Алексеева Г.И. говорит о том, что при подборе системы оплаты труда все тесно связано с целями, поставленными работодателем в организации. Абсолютно при каждой сделной форме полезность сотрудника можно выявить по результатам его деятельности и выполненным работам. Помимо этого не следует забывать о том, что итог работы обуславливается не только личным вкладом работника в деятельность предприятия, но и технического обеспечением и снабжением самого предприятия [15].

Недостаток выбранной системы может заключаться в том, что в гонке за количеством, скорее всего ухудшится качество. Помимо этого, используя систему, работник мотивирован на достижение личных целей, влияющие на оплату его труда. Такому работнику не интересен итог предприятия в целом, у работника совершенно нет мотивации и надбавок на постоянной основе, поэтому используя такую систему предвидится высокая текучесть кадров. Внутри организации климат не такой позитивный из – за того, что сотрудники ведут борьбу между собой за сумму реализуемой продукции и число объемов продаж, большую заработную плату и т.д. Работников у которых есть постоянные расходы, такие как: займы в банках или другие платежи, беспокоит нестабильность своего заработка, ведь при использовании такой системы у них нет уверенности в постоянности оплаты их труда [15].

Бестарифная система оплаты труда.

В последнее время некоторые организации экспериментируют в применении систем оплаты труда, вводя бестарифные системы оплаты. Принцип бестарифной модели – долевое распределение средств с учетом различных критериев и принципа вклада работника в конечный результат. Например, все работники объединяются в отделы, заработанные средства распределяются между отделами в соответствии с нормативами, характеризующими степень участия и её важность в конечном результате. Таким же способом происходит распределение средств внутри отдела.

В работе такого автора как Семенцев А.Б. утверждается, что такая система оплаты труда вмещает в себя несколько разных методов расчета доли оплаты труда сотрудника на основе учета:

- интегрированных шкал;
- экспертных оценок и др. [16].

Также известным вариантом бестарифной системы можно считать оплату труда в качестве «вилки» соотношений труда различного качества. В оплате труда такие соотношения утверждаются исходя из умений и квалификаций работников, конечного вклада в итоговый результат работников по различным категориям. Дифференциация доходов начальства и их подчиненных обеспечивается данной системой. Система облегчает начисление надбавок, премий и вознаграждений.

Одним из видов бестарифной системы оплаты можно считать контрактную систему - между работником и работодателем заключение контракта на конкретный срок. Такие контракты заключаются на предприятии на срок около трех–пяти лет и включают в себя существенные разделы: условия и начисления оплаты, цель контракта, социальное обеспечение, порядок и условия прекращения и расторжения контракта, дополнительные условия, как решить конфликтную ситуаций и другие. Плюс контрактной системы заключается в четком распределении обязанностей между начальством и подчиненными.[17].

Можно считать совершенно простыми такие модели. Процесс расчета зарплаты таким способом очень легок для понимания сотрудника, только никак не обосновывают своё название, ведь это значит использование базовых показателей, показывающие заработок сотрудника за конкретное время до введения таких бестарифных систем, которые должны базироваться на стандартах.

Как и все системы оплаты, бестарифная имеет свои отрицательные стороны, в следствии этого используется только на малых предприятиях. Наиболее часто бестарифная система используется на предприятиях торговли и сбыта. Для всех организаций срабатывает один принцип: зарплата выше, если больше продать.

Комиссионная система оплаты труда.

Такая система находит себя и применяется в торговых и сбытовых организациях, ведь в последнее время она получила широкое распространение, благодаря тому что, хорошо повышает продажи.

При комиссионной системе зарплата рассчитывается как единый процент выплат, установленный от дохода, которое организация получит после реализации продукции этим работником. Такая форма оплаты может применяться для работников отдела сбыта.

Можно выделить два вида комиссионная системы:

- комиссионно-премиальная
- комиссионно-сдельная.

Колосова О.Г. утверждает тот факт, что комиссионная оплата очень похожа на сдельную оплату труда, которая, в свою очередь, оказывает влияние на производственную сферу, разработана и применяется в отрасли торговли и сбыта [18,19].

Комиссионно-премиальная система оплаты представляет собой минимальный размер оклада (фиксированной части), но не меньше прожиточного минимума, но в свою очередь очень высокую стимулирующую часть в виде премии. В реальной жизни существует достаточное множество

реальных примеров соотношения изменяющейся части оплаты труда с итогами деятельности сотрудника:

- комиссионная выплата равна фиксированному проценту выручки от продаж;
- для различных видов продукции устанавливаются разные проценты комиссионных выплат;
- комиссионная выплата зависит от стоимости послепродажного обслуживания (применима для организаций, оказывающих консультационные услуги);
- комиссионная выплата устанавливается за каждую проданную единицу товара и различна по каждому виду товаров;
- комиссионная выплата устанавливается в виде гибкого процента в зависимости от сезонности.

Для комиссионно-сдельной оплаты расчет можно произвести путем умножения единого процента от суммы продаж на количество штук реализуемой продукции. При наличии товара с разной ценовой политикой, всегда нужен строгий учет остатков товара. Продавец товара (сбытовой агент, торговый представитель) всегда имеет денежную мотивацию для того, чтобы быстрее продать самые дорогие товары (услуги), но из-за этого продукция с наименьшей ценовой категорией может дольше скапливаться на складе [20].

На основе содержания работ Колосовой О.Г. и Меркулова М.Ю. можем сделать вывод о том, что комиссионную оплату труда целесообразно использовать в торговых предприятиях, маркетинговых отделах и отделах сбыта.

Система «плавающих» окладов.

Такую систему целесообразно применять в компаниях, где результаты деятельности организации не всегда одинаковы и стабильны. В таких организациях не должно быть большого количества работников. Эту систему можно применять в торговых и сбытовых организациях, но лишь в самом начале организации работы, поэтому применять такую систему желательно в малом производстве или для развития малого бизнеса.

При использовании системы «плавающих окладов» зарплата напрямую зависит от таких показателей: итог, выполненной работы сотрудника, суммы прибыли и суммы денежных средств, которые в дальнейшем могут использовать для оплаты зарплаты сотрудникам. В зависимости от суммы денежных средств, направленной на выплату зарплаты, директор издает указ о повышении или понижении заработной платы на определенный коэффициент [21].

Эта система достаточно результативна, нацеленность работников на результат растет и оказывает влияние на личное материальное благо, в следствие получаемое за счет эффективности деятельности предприятия.

Денисова А.В. считает правильным то, что при использовании такой системы начальнику следует установить минимальные оклады в рамках законодательства, так же определить размер фонда оплаты труда (ФОТ) и различные причины для возможности его увеличения, указать во всех внутренних документах компании систему, которую собираются применять [22].

Системы оплаты труда, с учётом иностранного опыта.

Система грейдов была открыта ученым из США Эдвардом Хейэм в 1962 году. Это эффективная система окладов по должностям, которая основывается на распределении баллов. Э. Хей изобрел совершенную и оптимальную тарифную сетку, которая может более полно оценить личный вклад каждого работника.

Мазманова Б.Г. говорит о том, что такая система оплаты труда очень результативна, мотивирует и способствует продвижению работников по карьерной лестнице, легка и понятна для персонала. Чтобы установить такую систему на предприятии привлекают группы экспертов, но чаще всего в этой роли выступает руководство организации. Лучше было бы вовлекать для разработки группу независимых экспертов [23].

Создавая такую систему, сначала назначают факторы, которые влияют на результат (итог) предприятия. В роли факторов могут выступать – опыт работника, его компетенции, знания или условия труда и прочее. Их

разграничивают по уровням сложности. Далее соотносят всю сумму баллов (100) по факторам исходя из значимости. Рассмотрим на примере таблицы 1.

Таблица 1 – Факторы и их значение в удельном весе¹

Факторы	Вес фактора (в баллах)
Опыт работы	35
Знания	30
Ответственность	20
Сложность работы	15
Итого	100

Затем происходит описание каждого фактора по классам, допустим, всего четыре класса, как в таблице 2.

Факторы распределяются по уровням сложности. От конкретного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки должности.

Таблица 2 – Описание факторов²

Фактор	Классы			
	1	2	3	4
Опыт работы	Опыт работы не требуется	Требуется опыт работы в данной области от года	Требуется большой опыт работы в данной области 3 - 5 лет	Требуется опыт на руководящей должности в данной области
Знания	Начальное профессиональное образование	Среднее профессиональное образование	Высшее профильное образование	Высшее профильное образование и специализированные знания
Ответственность	Только за собственные действия	За выполнение тактических задач	За выполнение стратегических задач	Полная ответственность за финансовые и иные результаты компании

¹ Составлено автором по: [14,19].

² Составлено автором по: [14].

Продолжение таблицы 2

Сложность работы	Выполнение нескольких функций не требующих особых усилий	Работа, требующая использования элементов анализа и логических рассуждений	Работа требует детального анализа, выбора способов решения различных проблем и координации со смежными подразделениями	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем всех подразделений
------------------	--	--	--	---

Обязательным критерием данного этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т. е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Для ясного и точного понимания пределов оценки, вес каждого фактора распределяется по классам как показано в таблице 3.

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня.

Далее осуществляется подсчет баллов по каждой должности

Таблица 3 – Шкала факторов в баллах³

Фактор	Классы			
	1	2	3	4
Опыт работы	8,75	17,5	26,25	35
Знания	7,5	15	22,5	30
Ответственность	5	10	15	20
Сложность работы	3,75	7,5	11,25	15

Самый высокий суммарный бал с учетом всех факторов, будет у директора организации, далее по убывающей, таким образом, выстраивается иерархическая

³ Составлено автором по: [14].

пирамида, которая разбивается на грейды. В один грейд попадают должности, набравшие приблизительно одинаковое количество баллов, то есть сотрудники с однородной функциональностью и значимостью. Грейд – это должности собранные в интервал, в одном грейде могут находиться примерно равнозначные должности, например, начальники отделов.

Следующий этап – установление должностных окладов с учетом результата рассчитанных баллов. Для утверждения оклада необходимо произвести анализ рынка труда, и анализ собственных платежных способностей и принять взвешенное решение, установив для каждого грейда диапазон окладов. Разница окладов внутри каждого грейда и между грейдами рассчитывается исходя из финансового положения и потенциала компании.

Корпачёва Л.Г. говорит о том, что данная система оплаты имеет ряд преимуществ для возможности её применения в сбытовой организации:

- размер оклада зависит от значимости вклада сотрудника в финансовый результат компании;
- внутри грейда есть интервал окладов, который является мотивацией для сотрудников;
- удобный инструмент для определения базового оклада в случае появления новой должности;
- устраняет неэффективность работы, выявляет дублирование должностей;
- определяет сумму должности любого уровня и т.д.
- отсутствие сложной и многоступенчатой системы премиальных выплат;

Первыми компаниями, которые внедрили данную систему оплаты, были европейские компании, вышедшие на российский рынок, такие как международная транспортная компания DHL.

Применяя такую систему оплаты, фирмы находят проблему, связанную с определением экспертных групп, формирующие шкалу грейдирования на предприятии. Чтобы внедрить такую систему необходима помощь экспертов, у которых есть опыт применения такой системы по методу Хейя. Экспертная группа должна состоять из руководящего состава предприятия и независимых

экспертов. Тогда можно будет говорить об эффективности применения данной системы.

Корпачёвой Л.Г. считает, что система грейдов возможна для внедрения на больших предприятиях, где множество различных отделов и большое количество разных должностей, хотя упрощенный способ системы грейдов (бестарифная система) возможно применять на средних предприятиях в отрасли сбыта [20].

Система KPI

Система KPI в нынешних условиях представлена всем представителям бизнеса и рыночных отношений. Она была изобретена известным экономистом П. Друкером.

Клочков А.К. в своей работе «KPI и мотивация персонала» говорит о том, что показатели KPI предназначены для того, чтобы оценивать эффективность действий, выполняемых компанией в целом, отдельными подразделениями и сотрудниками. Система KPI должна способствовать достижению целей компании. С помощью KPI можно отслеживать эффективность каждого ключевого бизнес-процесса в динамике [24].

Чтобы внедрить систему оплаты на основе KPI следует четко выполнять функции и требования:

- принятие и согласование планов на будущий период;
- распределение целевых значений по каждому показателю с дальнейшим их доведением до руководителя подразделения и каждого сотрудника;
- учет контрольных и промежуточных итогов сотрудников;
- обоснование расчетов оплаты труда с помощью показателей KPI;
- Установка обратной связи от начальства к подчиненным и наоборот;
- Факторный анализ эффективности предприятия в целом и отдельных его работников [25].

Такая система оплаты эффективно применяется на российских предприятиях торговли и сбыта продукции через реализацию оптовых продаж. В сбытовых организациях систему оплаты через KPI обычно применяют для

выплат зарплаты отделу менеджмента, таким сотрудникам, которые могут обозначить для себя план продаж, а в дальнейшем на основе результатов их деятельности провести анализ. Хотя предпочтительнее применять такую систему в целом на всем предприятии, а не на конкретных его отделах.

Чтобы определить для компании систему оплаты нужно приложить немало усилий. Ведь используемая методика начисления заработной платы, должна устраивать как персонал, так и руководство предприятия. Система должна базироваться на анализе показателей организации, зависеть от факторов среды рынка и быть в тесной связи с целями и задачами организации.

1.3 ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И СТИМУЛИРУЮЩИЕ СИСТЕМЫ

Существует множество определений понятия «стимулирование». Так, А.А. Когдин считает, что стимулирование труда – это комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных [26, с. 80], О.В. Лобцова говорит о стимулировании труда, как о совокупности экономических, организационных и социально – психологических рычагов воздействия на работника, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда [27, с. 98]., а некоторые исследователи определяют стимулирование как совокупность требований и соответствующую им систему поощрений и наказаний. Исходя из вышеперечисленных мнений, можно сделать вывод о том, что стимулирование труда – это совокупность требований, наказаний и поощрений, учитывающих побудительные мотивы человека, при помощи которых руководство организации осуществляет воздействие на работника с целью улучшения его трудовой деятельности.

Стимулирование труда на предприятии является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности организации.

По предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула, Травин В.В. и Дятлов В.А. выделяют две *группы способов стимулирования труда* [28]:

- материальные (экономические) – денежные и неденежные;
- моральные (неэкономические).

Рассмотрим каждую из вышеназванных групп более подробно.

Моральное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.). В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению или снижению престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении.

Моральное стимулирование может быть: индивидуальным и коллективным; позитивным и негативным.

На основе работ таких авторов, как Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ловчева М.В. можно выделить три основные проблемы морального стимулирования, которые напрямую влияют на эффективность применения данного вида стимулирования [29]:

- недостатки в регламентации процедур стимулирования;
- недостаточная информированность работников о системе стимулирования;
- проблема девальвации моральных стимулов, т.е. снижение их стимулирующей силы.

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Основными составляющими материального денежного стимулирования являются заработная плата и доплаты, стимулирующие трудовую активность [30]. Рассмотрим таблицу 4.

Таблица 4 – Виды материального денежного стимулирования⁴

Группа	Назначение	Состав
Основные	Привлечение/удержание ценных специалистов	Заработная плата
Дополнительные	Поощрение сотрудника за внесенный вклад в развитие компании	Премии, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, дополнительные выплаты, отсроченные платежи

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – виды материального неденежного стимулирования⁵

Группа	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Обеспечение дополнительными средствами труда для облегчения/удобства выполнения возложенных обязанностей	- Оплата сотовой связи - Предоставление служебного транспортного средства, личного водителя или корпоративного общественного транспорта - Оплата расходов на транспорт
Социально - направленные	Повышение эффективности использования рабочего времени	- Доставка сотрудников с работы, на работу и по служебным поручениям - Негосударственное пенсионное обеспечение - Абонемент в спортивный клуб

⁴ Составлено автором по: [30]

⁵ Составлено автором по: [30]

Продолжение таблицы 5

Группа	Назначение	Состав
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	<ul style="list-style-type: none"> - Служебный автомобиль представительского класса - Питание в отдельном зале для высшего руководства - Стипендиальные программы - Повышение квалификации, социальные и личностные тренинги за счет работодателя - Консультативные службы

Суть материального стимулирования сотрудников организации определяется в стимулировании работника к наиболее полному проявлению и использованию своего трудового потенциала, направленного на развитие и процветание организации [31].

Сущность материального неденежного стимулирования наемных работников заключается в следующем [32]:

- предоставление работнику тех благ, получение и использование которых затруднено по каким-либо причинам;
- предоставление уникальных услуг, характерных только для данной компании;
- при нестабильной ситуации на рынке материальное неденежное стимулирование обретает большую ценность, так как гарантирует получение блага;
- при организации материального неденежного стимулирования нужно помнить, что чем реже материальный предмет, услуга или льгота предоставляется в организации тем выше ее престиж.

Нематериальное (моральное) стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе

использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

К способам вознаграждения нематериального стимулирования относят такие вознаграждения, которые невозможно определить через денежную составляющую [33].

К таким способам относят уважение со стороны руководства, признание в коллективе, выбор графика работы и возможность выбора дополнительного выходного дня, реализация по карьерной лестнице, доверие принятия самостоятельных решений со стороны начальства и руководящего состава руководства.

Нематериальное стимулирование обеспечивает эффективность моральных и интеллектуальных мотиваторов. Видами такого вознаграждения являются поощрения, которые зависят от графика работы, материальные нефинансовые вознаграждения (подарки), общеорганизационные мероприятия, вознаграждение, связанное с изменением статуса работника (повышение в должности), вознаграждения, которые связаны с улучшением рабочего места, вознаграждения – признательности (комплименты и поощрения за работу).

Также рассмотрим стимулирующие системы и определим их содержание (Таблица 6).

Таблица 6 – Стимулирующие системы и их содержание [29, с. 98-99]

Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ
<i>Материальные денежные</i>	
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.

Продолжение таблицы 6

Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ
Заработная плата (реальная)	Начисление реальной зарплаты через: - увеличение окладной части в соответствии с минимумом, которое закрепило и установило государство - установление компенсационных выплат (доплат) - индексация оплаты труда исходя из - за размера инфляции
Бонусы	Единоразовые доплаты из прибыли организации (премия или вознаграждение по результатам работы)
Участие в прибылях	Формируется часть прибыли, которая идет на определение фонда оплаты премиальной части и делится между всеми работниками, которые участвуют в реализации товара или совершения сделки.
Участие в акционерном капитале	Приобретение акций и дивидендов компании, приобретение акций на безвозмездной основе
Планы дополнительных выплат	Такие планы в основном имеют связь со сбытовым персоналом и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, оплата личных расходов, отдаленно имеющих связь с работой (оплата деловых командировок сотрудника, а также его супруга/супруги и ближайших родственников). Такие расходы, не подлежат обложению налогом, и у сотрудников появляется больше стимулов к их получению
<i>Материальные неденежные</i>	
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: - оплату транспортных расходов - приобретение транспорта с полным или частичным обслуживанием
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии или выплату субсидий на питание

Продолжение таблицы 6

Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ
Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника, членов его семьи за счет средств компании
Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника, членов его семьи за счет средств компании
Льготы и компенсации, не связанные с результатами стандартного характера	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов. Данные выплаты предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии;

Окончание таблицы 6

Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ
<i>Нематериальные</i>	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: - предоставления работнику за активную работу дополнительных выходных, отпуска - организации гибкого графика работы
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета

Применение двух способов стимулирования труда в плане управления трудовым поведением работников в приоритет возводит целенаправленное воздействие на персонал путем влияния на условия его труда, жизнедеятельности, организации работы, используя для этого материальные и нематериальные стимулы, чтобы влиять на мотивы работников, определяющие их трудовую деятельность. Следовательно, органы управления организацией должны обладать набором материальных и моральных благ, которые соответствуют критериям удовлетворения потребностей работника, если их использовать в качестве вознаграждения за трудовую деятельность и стимулов для повышения продуктивности труда. [34,35].

1.4 ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРИЧИНЫ ИХ ПОЯВЛЕНИЯ

Изменения есть необходимая часть эффективной жизни предприятия. Во всех современных организациях все изменения проходят параллельно с проектами по управлению ими и по работе с сопротивлением персонала. Изменение необходимо предприятиям для того, чтобы они сохраняли свою

конкурентоспособность как на рынке, так и в качестве работодателя, способного привлечь талантливых сотрудников. Способ преподнесения, реализации и управления изменений является ключом к успешным изменениям внутри организации.

Для разработки четкой стратегии по управлению изменениями в организации необходимо определить содержание и основные виды изменений.

Изменения, происходящие в организациях, можно классифицировать по следующим признакам:

а) в зависимости от источников, порождающих изменения, различают изменения:

- 1) порожденные факторами внешней среды;
- 2) порожденные факторами внутренней среды организации.

Следует заметить, что в большинстве случаев управляют только внутренними изменениями. Внутренние изменения выступают ответом на внешние факторы;

б) в зависимости от вероятности событий различают непредвиденные (спонтанные) и планомерные (целенаправленные) изменения;

в) в зависимости от направленности действия изменения во времени изменения делятся на стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные;

г) в зависимости от подхода к управлению изменениями различают эволюционные (постепенные) и революционные изменения (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление, например, реинжиниринг);

д) в зависимости от элементной направленности в составе организационной системы управления выделяют изменения, ориентированные:

- 1) на цели (обычно реализуется в управлении по целям);
- 2) задачи (управление по результатам);
- 3) организационную структуру (структурное управление);

4) технологию (технологическое управление, наиболее ярко проявляющееся в социотехнической модели менеджмента);

5) поведение персонала (управление организационным поведением);

б) опыт (управление через контрольные сравнения — бенчмаркинг);

е) в зависимости от формы различают изменения:

1) фронтальные;

2) групповые;

3) индивидуальные;

ж) в зависимости от направленности в составе процесса управления выделяют изменения, связанные:

1) с планированием (диагностика, моделирование, программирование);

2) функцией организации процесса управления (подготовка к реализации, регулирование, координирование);

3) контролем (учет, анализ, коррекция);

4) мотивацией (потребности, стимулы, удовлетворенность);

5) коммуникациями (обратная связь, передача информации, групповая и командная работа, делегирование);

б) технологией принятия решений (подготовка, принятие, отчет, контроль, централизация/децентрализация);

з) в зависимости от функциональной направленности в составе менеджмента организации различают:

1) производственно-технологические изменения;

2) изменения в управлении финансами;

3) изменения в управлении маркетингом;

4) изменения в управлении персоналом;

5) изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;

б) изменения в управлении инновациями;

и) в зависимости от радикальности и глубины преобразований различают:

1) изменения, связанные с перестройкой организации (предполагают фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию);

2) радикальные изменения (организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, слиянием с другой организацией);

3) умеренные изменения (изменения одной или нескольких функций менеджмента: в управлении производством, маркетинговой сфере и т.д.); частичные (слабые) изменения;

к) в зависимости от качества и результатов преобразований различают:

1) изменения прогрессивные;

2) изменения регрессивные.

Чтобы достичь долгосрочное преимущество работники должны сфокусироваться на четырех основных типах изменений внутри фирмы. Рассмотрим их более подробно и более детально.

У абсолютно всех фирм имеется индивидуальный ассортимент товаров, услуг, структуры, культуры и технологий, объединив которые можно сполна захватить рынка сбыта и эффективно реализовать продажу своей продукции.

Изменения в технологии — это преобразования в самом процессе производства, в умениях и компетенциях сотрудников предприятия, дающие им шанс познать весь процесс и обрести индивидуальную для них значимость в процессе производства. Такие изменения нужны для формирования более результативного и эффективного производства, чтобы вырос объем реализуемой продукции. Изменения в технологии касаются методики изготовления товаров или оказания услуг. В них находят свое отражение методы работы, специфика выполнения работы.

Изменения в товарах и услугах соотносятся с итоговыми результатами организации в виде конечных товаров или услуг. Новые товары могут иметь вид модернизированной старой или абсолютно новой продукции предприятия. Включает в процесс производства новую продукцию для того, чтобы освоить новые рынки сбыта для сбытовых организаций, также для дополнительной мотивации и стимулирования персонала с целью дальнейшей эффективной работы деятельности предприятия. [36,37].

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление.

Преобразования случаются в структуре самого предприятия, политике фирмы, методах стимулирования и вознаграждения персонала, в системах взаимосвязей между персоналом, а также учета и соблюдения финансовой отчетности и планирования расходов и доходов компании. Данные изменения чаще всего выполняются по распоряжению начальства и руководствующего отдела сверху вниз, в свою очередь изменения в рамках технологии и продукции могут исполняться и наоборот.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это связано с преобразованием в понимании, чем в самой технологии производства. В экономической литературе по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества можно отнести к изменениям в культуре.

Перемены в стратегии и структуре можно обозначить через проведение реструктуризации управления фирмой — рассматриваются стадии осуществления экономического анализа организации, связь стратегии и структуры, подходы к реструктуризации управления компанией. Изменения в культуре рассматриваются на примерах проведения реинжиниринга и внедрения системы всеобщего управления качеством и создания обучающейся организации.

Все эти виды изменений взаимосвязаны. Изменение одного вида непосредственно ведут за собой изменения другого вида. Так новый вид продукции может изменить и саму технологию производства продукции, а преобразование структуры организации может привести к формированию новых умений работников. Например, в одной промышленной компании инженеры, внедрив роботов и более высокую технологию производства, тут же обнаружили, что она выдвигает повышенные требования к работникам. А повышение мастерства работников потребовало изменить систему оплаты их

труда. Организация — взаимозависимая система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие.

Принято различать внешние и внутренние причины изменений.

Внешние причины обусловлены влиянием на деятельность организации факторов внешней среды, внутренние — факторами внутренней среды организации

Наиболее значимыми внешними причинами изменений являются:

рыночные причины:

- конкуренция;
- доля рынка сбыта;
- требования заказчика к качеству продукции;
- спрос на продукцию;

экономические причины:

- экономичность производства продукции;
- рентабельность производства;
- издержки производства;
- состояние ресурсной базы;
- издержки логистики организации;
- экономическая политика, проводимая государством в сырьевом и энергетическом секторах экономики;

социальные причины:

- наличие социальных программ (образование, медицина, жилье, экология и др.);
- наличие социальных льгот;
- безработица и текучесть кадров;

технологические причины:

- научно-технические достижения в сфере производственно-технологической деятельности организации;
- эволюция информационных систем;
- возможности использования новых коммуникативных связей;

политические причины:

- несоответствие между официальной статистикой и информацией официальных органов управления реальным явлениям;
- стабильность государственного политического курса;
- смена политических государственных лидеров;
- смена лидеров региональных органов власти;
- постановления правительства и указы президента, затрагивающие интересы сферы деятельности организации;
- влияние профсоюзов и других общественных организаций;

экологические и природные причины:

- стихийные бедствия;
- аварии в системе энергетического обеспечения организации;
- требования региональных органов власти по повышению экологической безопасности деятельности организации;
- изменения в привычной экологической и природной инфраструктуре организации;
- изменения в нормативах природоохранной деятельности организации и др.

К числу внутренних причин изменений относятся:

- изменения, вызванные коррекцией стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации;
- изменения, вызванные несоответствием организационной структуры, политики, процедур и правил целям и задачам организации — этапа ее жизненного цикла;
- несоответствие технологического обеспечения производственного процесса организации ее задачам;
- нарушение условий рационализации технологических процессов;
- несоответствие оперативных и тактических задач стратегии организации;
- неадекватность личности руководителя, его «Я-концепции» целям, задачам и принятой в организации модели руководства;

- неадекватность используемых типов власти и стилей руководства целям и задачам состояния жизненного цикла организации;
- несоответствие «Я-концепции» подчиненных целям, задачам, культуре и идеологии организации;
- противоречие между опытом и условиями функционирования организации;
- несоответствие между основными функциями процесса управления и их подфункциями: прогнозированием, моделированием, программированием, регулированием, координированием, учетом и контролем;
- несоответствие между функциями управления и функциями процесса управления системы менеджмента организации;
- несоответствие между функциями процесса управления и его подфункциями;
- противоречие между подфункциями процесса управления.[38,39,40].

Определение внешних и внутренних причин, побуждающих к организационным изменениям, обычно осуществляется на основе SWOT-анализа, POST-анализа и определения стратегического позиционирования организации.

Исходя из выше изложенного можем сделать вывод о том, что в экономической теории выделяются различные подходы к выяснению сущности оплаты труда. Эти подходы сформировали А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, М. Туган-Барановский и Е. Бем-Баверк. Изучив труды этих авторов, стоит говорить о различии трактовок понятия заработной платы, а также о различных, а порой и противоположных позициях касательно сущности оплаты труда и механизма ее реализации.

Правовое содержание оплаты труда в РФ регулируется Трудовым, Налоговым, Гражданским кодексами РФ, Конституцией, Постановлением Правительства РФ от 11.04.2003 N 213 «Положение об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» и прочими.

Социально-экономическое содержание заработной платы (оплаты труда) определяется ее основными функциями: воспроизводственной (репродуктивной), социальной, стимулирующей, статусной и регулирующей.

В современных условиях на предприятиях применяется большое количество различных форм и систем оплаты труда. Проанализировав их множество, выявив их преимущества и недостатки, можем сказать о том, что повременная, бестарифная, комиссионная системы, система «плавающих окладов», система грейдов и система КРІ наиболее распространены и используются в сбытовых организациях.

Травин В.В. и Дятлов В.А. выделяют две основные группы способов стимулирования труда: материальные и моральные.

Изучив эти способы можем говорить о том, что между материальным и моральным стимулированием существует диалектическая связь. Так, заработная плата оказывает влияние на уровень жизни работника, его самооценку, тем самым удовлетворяя его потребность в уважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул одновременно имеет две роли: он выполняет функции и морального стимулирования. Но если использовать в качестве поощрения труда работника лишь материальное стимулирование, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладающей роли материальных стимулов в ущерб моральному и нематериальному стимулированию.

2 ОБЗОР МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 СОПРОТИВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИХ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Необходимость периодических изменений не вызывает сомнений. На изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать видением ситуации и предвидеть, как она будет меняться — ценное качество любого руководителя и менеджера.

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Организации без людей нет, поэтому чтобы осуществить изменения надо заручиться поддержкой сотрудников компании. Это потребует многих усилий: понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления. Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Ее роль в осуществлении изменений велика. Культура — тонкая материя, затрагивающая каждого. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений [41,42].

Причины сопротивления изменениям и их преодоление

Преодоление сопротивления со стороны тех сотрудников, которых они затрагивают, является общепризнанным фактором успешного проведения изменений.

Сопротивление изменениям в сбытовых/торговых организациях проистекает по нескольким причинам:

- неопределенность
- собственные интересы
- нерасположение к изменениям/нежелание изучать новое

- отказ от разработки и изучения концепции продвижения нового продукта, новых рынков сбыта

- отсутствие достаточной мотивации

- страх провала

- нарушены методы работы, привычки и взаимоотношения

Неопределенность. Работники часто противятся изменениям, так как они не могут представить, как изменится их жизнь. Они могут волноваться из-за вероятности потерять работу, из-за неспособности привыкнуть к новым правилам, или просто нервничать.

Собственные интересы. И менеджеры, и работники могут противостоять изменениям, если полагают, что у них отнимут что-либо, представляющее для них ценность. Изменения в структуре, технологии или процессах часто могут привести к тому, что отдельные сотрудники или менеджеры лишатся финансовых благ, власти или престижа.

Нерасположение к изменениям. В целом люди не любят, когда к ним относятся как к пассивным объектам. Они не принимают изменения, которые осуществляются в приказном порядке, и в отношении которых они не могут выразить своего собственного мнения.

Страх провала. Многие сотрудники беспокоятся относительно своей способности приспособиться к изменениям, улучшить свою деятельность в новой рабочей обстановке. Некоторые могут чувствовать себя беззащитными и подвергать сомнению свои способности приложить особые усилия для изучения новых навыков и перехода на новые методы работы.

Нарушенные методы работы, привычки и взаимоотношения. При проведении организационных изменений стабильно действующие и неоднократно проверенные методы работы и привычки могут стать устаревшими, привычные взаимоотношения могут нарушиться или полностью разрушиться. Это может привести к серьезному разочарованию сотрудников в программе организационных преобразований в целом.

Существует несколько методов, которые позволяют уменьшить сопротивление организационным изменениям в сбытовых организациях:

- повышение мотивации персонала
- стимулирование оплаты труда персонала
- участие

Стимулирование оплаты труда персонала. При сопротивлении изменениям по причине отказа изучать и прорабатывать новые рынки сбыта, концепции продвижения нового продукта на предприятиях, которые нуждаются в изменениях, связанных с внедрением новых продуктов, наблюдается спад прибыли организации из-за снижения объемов продаж, которые приводят к уменьшению суммы заработной платы сотрудника. Методом, позволяющим уменьшить сопротивление организационным изменениям, является именно стимулирование и мотивация персонала [43].

Участие. Установлено, что сопротивление может быть уменьшено, если сотрудники привлечены в процесс разработки и планирования самого изменения. Сотрудники, которые участвуют в планировании изменения, лучше понимают потребность в данном изменении, чувствуют себя его частью с самого начала и лучше понимают, как изменится их жизнь в будущем.

Рассмотрим сопротивление изменениям на примере конкретного российского предприятия ОАО «БОР».

Предприятие ОАО «БОР» г. Задонск представляет собой открытое акционерное общество и ведет свою деятельность на основании Гражданского кодекса Российской Федерации. ОАО «БОР» была создана в 2009 г., находится в черте г. Задонска пос. Нижнее Казачье.

На предприятии работают 40 сотрудников. Средний возраст работников – 40-45 лет, стаж работы на данном предприятии – 8 лет.

Целью создания общества является реальное повышение качества услуг в строительной сфере, ускорение формирования товарного рынка, извлечение прибыли от хозяйственной деятельности.

Предметом деятельности Общества является: - производство и сбыт строительных и отделочных материалов из древесины. Фирма ОАО «БОР» специализируется на переработке древесины (круглого леса) хвойных и лиственных пород, изготовлении пиломатериалов и сбытом готовых изделий длиной 4 и 6 м.

Несмотря на то, что ассортимент продукции достаточно обширен и пользуется спросом, есть отдельные категории продукции, которые пользуются меньшим спросом и поэтому скапливаются на складе готовой продукции (брус 150x150, доска не обрезная, толщиной 40, 50, 60 мм, доска обрезная 60x100, 60x150, отходы производства и брак). За последние несколько лет количество продукции, не пользующейся спросом значительно возросло. Возросли также издержки производства, затраты предприятия, а получаемая прибыль незначительно, но начала идти на спад.

В связи с этим было принято решение о внедрении новых перспективных видов продукции – готовых изделий, разрабатываемых в соответствии с требованиями существующих стандартов по качеству и эстетическим показателям.

В условиях современной экономики руководители предприятий должны ставить акцент на развитии производства и повышении его эффективности, чтобы улучшать жизненный уровень рабочих, повышать ответственность за качество выполнения ими работ, понизить текучесть кадров. [44,45]. Это имеет прямое отношение и к деревообрабатывающему предприятию ОАО «БОР».

В процессе исследования данного предприятия удалось выяснить, что в настоящее время у организации сложился ряд определенных проблем, несомненно требующих решения и внедрения изменений в ее деятельность.

Основные из существующих проблем:

- наличие продукции, пользующейся низким спросом у потребителей, приводит к скоплению ее на складе готовой продукции, что приводит не только к нерациональному использованию складских помещений, но и к дополнительной плате за их аренду.

- не всегда учитываются маршруты автотранспортных перевозок, производятся порожние пробеги, что приводит к дополнительным затратам.

- в связи со скоплением готовой продукции на складе происходит невыполнение плана продаж, что приводит к снижению, получаемой предприятием, прибыли.

Поэтому процесс планирования изменений в первую очередь был нацелен на устранение отмеченных недостатков на предприятии.

В комплекс мероприятий фирмы по внесению планируемых изменений ОАО «БОР» входят:

- изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке;
- оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития;
- анализ используемых форм и каналов сбыта;
- исследование мероприятий по продвижению товаров (услуг) на рынок;
- изучение конкурентов;
- изучение нового вида товара, его особенностей.

Данный комплекс мероприятий был озвучен руководителем своим подчиненным, которые в свою очередь негативно отнеслись к информации о скором внедрении изменений в деятельность организации.

Сопrotивление изменениям со стороны персонала ОАО «БОР» связано с нежеланием и неготовностью изучать новые каналы сбыта, новый вид продукции.

Для снижения сопротивления был выбран метод «участие», где сотрудники могли бы сами планировать процесс внедрения изменений в деятельность организации. Но при выборе данного метода сопротивление изменениям со стороны сотрудников не уменьшилось, т.к. они были вынуждены изучать рынки сбыта, разрабатывать методику реализации сбыта и поставок нового вида продукции, затрачивать больше времени и физических сил, но при том, оставаться на том же уровне оплаты труда.

По решению руководителей, для дальнейшего уменьшения сопротивления, был использован метод «стимулирование оплаты труда персонала», путем реализации продукции ОАО «БОР» посредством «персональных продаж» и дилерской сети. Это приведет к стимулированию руководством фирмы своих сотрудников путем выплат премиальных вознаграждений по гибкой системе в зависимости от объемов реализованной продукции (5 %).

Подводя итог, видно, что при внедрении инновационных изменений в деятельность сбытовых организаций, как показывает опыт российских компаний, происходит сопротивление организационным изменениям. При анализе данного опыта было выявлено, что лучшим типом сопротивления инновационным изменениям является повышение мотивации и стимулирования труда персонала.

2.2 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В условиях рынка выживают такие предприятия, чья продукция (работы, услуги) находит сбыт. В связи с этим стимулирование персонала, занятого продажами, сбытом, торговлей должно уделяться очень большое внимание.

В наше время потребности человека определяют как быстро изменяющиеся, в таких условиях классические методы стимулирования неэффективны и нецелесообразны, поэтому необходимо модернизировать систему стимулирования, оплаты труда на предприятии, искать методы (подходы) повышения эффективности работников предприятия [46].

Исходя из вышеизложенного рассмотрим некоторые новые методы стимулирования и оплаты труда, повышающие мотивацию сотрудников и стимулирующие персонал к улучшению показателей деятельности предприятия, которые стали внедрять и применять руководители российских и зарубежных предприятий.

«Мотивирующий или ин센див – туризм»

Данным вид стимулирования подразумевает собой поездки, которыми коммерческие фирмы награждают свой персонал за отличные показатели в работе или мотивируют их к более производительному труду в дальнейшем, а также проведение выездных семинаров, совещаний, конференций». Это могут быть как однодневные поездки по программам тимбилдинга, так и поездки на зарубежные курорты, где можно совмещать отличный отдых и обучение. Ин센див-туризм есть масштабный, глобальный и мультикультурный инструмент управления, правильное употребление которого помогает повысить эффективность бизнеса предприятия. Многие компании используют инсендив-туризм для формирования приверженного организации сплоченного коллектива, повышения мотивации сотрудников, при этом и повышения и улучшения производительности и качества работы.

Инсендив-туризм появился в США и стал использоваться также компаниями из Европы и Азии. Руководители многих фирм и компаний в Соединенных Штатах начали делать акцент на удовлетворении социальных потребностей своих работников, а не только на их материальном вознаграждении.

К сожалению, в России этот метод вознаграждения сотрудников не пользуется большой популярностью и успехом. Между прочим проведение инсендив-мероприятий должно эффективно сказаться на моральном климате в коллективе, удовлетворенности и приверженности сотрудников, а значит и на финансовых результатах деятельности компании.

Инсендив-туризм в свою очередь и мотивирует сотрудников путем предоставления самого высокого уровня значимости, в отличии от других способов стимулирования совместно с оплатой труда [47, с.35]. Путешествие всегда надолго запоминается и остается в памяти, и чаще всего обычному работнику предприятия тяжело осуществить эту мечту. Такие поездки надолго запоминаются и хорошо влияют на мозговую активность и деятельность человека в целом, поэтому данный вид вознаграждения ценится больше остальных. Все это будоражит в человеке положительные эмоции и ощущения,

что в дальнейшем может привести к увеличению качества работы персонала. Инcentив - мероприятия есть один из оптимальных вариантов роста долгосрочной продуктивности работы через повышения качества взаимосвязи между начальником и подчиненным. Вознаграждения путем организации путешествий дают сотрудникам шанс понять, что организация в них нуждается и они действительно ценные сотрудники.

Поэтому, применение таких инcentив-туров в качестве поощрения за результаты работы в организациях положительно сказывается на развитии и результатах деятельности организации, и помогает разобраться со множеством проблем на предприятии. Данное утверждение доказывает практика зарубежных предприятий. Даже в условиях кризиса они не планируют отказываться от данного метода стимулирования, т.к. при четкой и успешной организации расходы на путешествие в будущем принесут наибольший положительный эффект в виде возврата денежных средств. Исходя из этого, можно говорить о том, что инcentив-тур – это и мощнейший вид стимулирования и мотивации персонала, и эффективное вложение денежных средств.

Корпоративное страхование жизни сотрудников

Чтобы отнести корпоративное страхование жизни к отдельному методу стимулирования нужно помнить, что страховые продукты позволяют в материальной форме обезопасить жизнь и здоровье сотрудника, его ближайших родственников как сейчас, так и в будущем. В России применение такого типа не слишком распространено. А вот во многих западных странах оно получило широкое применение. Такой вид поощрения и стимулирования очень выгоден и начальству, и работникам.

По сути, верно организованные корпоративные страховые программы дают шанс организации избавиться от ряда проблем, существующих в ней.

Суть таких программ сводится к следующему. Начальник выявляет работников, которых хочет застраховать. Каждый работник имеет право на страховую сумму по риску «Смерть по любой причине» и страховая сумма по риску «Дожитие до срока», уплаченная сотруднику по окончании конкретного

срока. В связи с этим на страховой «счет» работника организации каждый год начисляется конкретная сумма, плюсом к его зарплате.

Договор между работником и работодателем составляется на тот срок, на который работодатель хочет удержать сотрудника и закрепить его в своей компании. Специалист четко знает и понимает, что ему полагается довольно большая сумма выплат за отработанное время в компании, оговоренное и прописанное в служебном договоре. За это время работник набирается опыта и компетенции и становится очень важным для компании специалистом, а в следствии этого и растет его накопительный счет. В ситуации, когда работнику покажутся условия конкурентов более привлекательными, начальник всеми способами будет пытаться его удержать: выплатить работнику часть уже накопленных денежных средств; передать право страхователя той организации, в которой планирует в дальнейшем работать специалист (такой механизм интересен для предприятий одного холдинга). Так, если условием получения страховой суммы (накопленного капитала) для сотрудника было его обязательство проработать на предприятии оговоренный срок, и это условие сотрудником было нарушено, то распорядиться накопленной суммой работодатель может по своему усмотрению. Тогда он вправе положить ее на свой расчетный счет и потратить на необходимые нужды, такие как: обучение нового персонала, а может и поровну разделить ее между другими застрахованными работниками.

Можно добавить и выплату значительных компенсаций при наступлении несчастного случая, ведь тогда это поощрение сможет полностью оплатить расходы на лечение, реабилитацию, приобретение человеком новой специальности по условиям подписанного контракта. Данные виды поощрения также должны иметь возможность страхования риска заболеваний типа рак, инсульт или сердечный приступ. Такое наполнение страховой программы в случае чего поможет работнику организации и не позволит остаться одному в сложной жизненной ситуации. В случае летального исхода по любой причине смертельный случай (по любой причине) семья и близкие родственники

погибшего могут рассчитывать на компенсацию, которая в первое время должна помочь им справиться с материальными проблемами по потере кормильца.

По окончании срока договора застрахованный работник предприятия получит накопленные на его счету средства с гарантированной прибылью, что может служить весомым пенсионным пособием. Если же предприятие заинтересовано не только в удержании сотрудника, но и в повышении эффективности его работы, корпоративное страхование легко справится и с этой задачей. В частности, размер страховой суммы и промежуточных взносов может варьироваться в соответствии с пожеланиями работодателя. А это значит, что он может по своему усмотрению увеличивать или уменьшать сумму отложенного бонуса, в зависимости от вклада сотрудника в развитие предприятия. Например, собственник компании может ставить условия: выведешь предприятие на запланированные показатели через пять лет — получишь \$10 тысяч. Если же проект будет реализован за три года, сумма увеличится вдвое. С другой стороны, если план невыполняется, руководитель может пропорционально сокращать суммы отчислений для неудачливого менеджера по продажам.

Если предприятие заключает со страховой компанией 10-летний и более договор, оно получает возможность накапливать фонды для сотрудников не из прибыли, относить такие расходы на валовые затраты. Согласно закону «О налогообложении прибыли предприятий», юридические лица могут относить на затраты платежи по долгосрочным (десять и более лет) договорам накопительного страхования жизни своих сотрудников в пределах 15% фонда заработной платы, но не более 6 тыс. грн. в год на одного человека.

Поэтому руководитель организации имеет возможность установления денежного фонда, который не будет облагаться налогом, и на сумму которого каждый год будет добавляться прибыль. По мимо этого, когда у фирмы появляется нужда брать заем в банке, организация может выступить гарантом, отдав банку в сумме залога денежные средства, находящиеся на страховом депозите.

Еще одно важное преимущество состоит в том, что перечисляя деньги страховщику, клиент не «замораживает» капитал, как это происходит в случае открытия депозита в банке. После того как на страховом счету будет накоплена определенная сумма, компания может вернуть их в оборот в виде кредита, причем без всякого залогового обеспечения. Саккумулированные средства можно инвестировать в развитие предприятия, пустить на реализацию долгосрочных проектов.

Таким образом, использование корпоративного страхования жизни и пенсий как инструмента мотивации и управления персоналом позволяет:

- обеспечить долгосрочную мотивацию персонала;
- решить проблему удержания квалифицированных кадров;
- укрепить трудовую дисциплину;
- привлекать новых квалифицированных сотрудников;
- мотивировать работников к профессиональному росту;
- «омолаживать» персонал за счет улучшения условий выхода сотрудников

на пенсию.

Поддержание здоровья на рабочем месте или метод healthcare management.

Согласно опросам, большинство россиян считают, что работа вредит здоровью, она отнимает много сил, а времени на себя и укрепление своего здоровья у людей почти не остается. Может тогда именно «работа» и должна решить эту проблему? Ведь персонал - это важнейший ресурс любой компании, а здоровый персонал важен вдвойне.

Зарубежные предприятия давно используют и применяют технологию healthcare management или управление здоровьем на предприятии, как один из важнейших методов по решению проблем. По данным HR-отделов данная технология способна неплохо стимулировать работников, оставаясь при этом финансово оправданной, т.к. позволяет минимизировать издержки компаний.

Health management- это комплекс мероприятий на предприятии, который нацелен на поддержание и улучшение здоровья сотрудников. Функции

ежедневного контроля за здоровьем сотрудников далеко не последние мероприятия, которые могут осуществляться, сюда можно отнести и фитнес-консультации, дополнительное медицинское страхование, привлечение корпоративных психологов, занятия в спортзалах, программы по борьбе с курением, контролем веса, борьбы со стрессами и многое другое.

Разрабатываются программы мероприятий, основной задачей которых является - профилактика заболеваемости и формирование здорового образа жизни среди сотрудников предприятий и членов их семей. Данный метод уже используют такие предприятия как ООО «Газпром добыча Астрахань», ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО «Уралэлектротяжмаш» и ЗАО «Энергомаш». В рамках подобных программ организация может проводить следующие мероприятия:

- приобретение велотренажеров, теннисных столов для досуга сотрудников;

- проведение информационных семинаров для сотрудников и студентов, ежедневной 20-минутной производственной гимнастики;

- внедрение программы «Здоровый вес», «Брось курить и победи» и т.д.

Здесь стоит понимать, что к участию в подобных программах сотрудников также необходимо стимулировать (денежные выплаты или специальные подарки, грамоты, сокращенный рабочий день).

Вкладывая в программы здоровья на рабочем месте могут быть получены выгоды. Выгоды могут быть получены как самим работником, так и предприятием в целом. Выгоды работника и предприятия от инвестиций в программы по поддержанию здоровья на рабочем месте представлены в таблице 7.

Проанализировав таблицу 7, можем говорить о том, что, внедрение подобных программ на практике будет способствовать как укреплению здоровья работающего населения, так и созданию благоприятного социального климата в организации и повышению эффективности ее деятельности.

Таблица 7 - Выгоды от инвестиций в программы по поддержанию здоровья на рабочем месте [48]

<i>Выгоды работника</i>	<i>Выгоды предприятия</i>
1)Снижение риска приобретения хронических заболеваний	1) Сокращение прямых расходов на: Медицинское обслуживание
2)Улучшение психоэмоционального состояния	Компенсационные выплаты связанные с болезнью работника
3)Отказ от вредных привычек	Снижение издержек на поиск и подготовку новых кадров, в связи с уходом предыдущих (болезнь, смерть)
4)Повышение удовлетворенности от работы	2) Снижение косвенных издержек, связанных с:
5)Частая информированность о своем здоровье	Уменьшением частоты и продолжительности невыхода на работу
6)Развитие навыков определения заболеваний на ранней стадии	Повышение производительности рабочей силы и интенсивности труда
7) Чувство принадлежности к компании (работник чувствует, что о нем заботятся)	3)Сокращение текучести кадров
8)Улучшение условий труда	4)Дополнительная мотивация сотрудников

Оплата в стиле «кафетерий»

Данный вид вознаграждения является альтернативой премирования. Сущность данного метода заключается в следующем: каждый работник выбирает себе определенные льготы из общего перечня в рамках индивидуально установленного лимита. Лимиты устанавливаются не централизованно — одинаковые для определенных категорий сотрудников, а индивидуально — каждому, в зависимости от эффективности его работы [28].

Сам механизм определения лимитов организован просто и понятно: люди зарабатывают «виртуальные деньги» по результатам работы, за которые могут получить дополнительные блага. «Виртуальные деньги» можно получить следующим образом:

Перед сотрудником ставятся задачи по модели SMART.

За выполнение задач в установленные сроки он получает поощрение — определенное количество баллов (чем выше качество — тем больше баллов).

Баллы зачисляются в «виртуальный кошелек» сотрудника. Собственно, это и есть «виртуальные деньги».

«Виртуальный кошелек» находится на корпоративном сайте, к которому сотрудники имеют личный доступ и свой кабинет. В этом кабинете сотрудник фирмы компанует и выбирает услуги, которые ему нужны и таким образом превращает «виртуальные деньги» в настоящие услуги, которые в дальнейшем может использовать для себя.

Чем выше работоспособность работника, тем больше он сможет накопить баллов на своем виртуальном кошельке, а в дальнейшем получить реальных услуг, оплаченных с помощью этих баллов. Следует понимать, что каждый может проявить себя в работе и показать высокие показатели эффективности труда. Вне зависимости от статуса и должности, тем самым сумма баллов у простого работника может оказаться намного выше, чем у его начальника или руководителя компании.

Список предлагаемых льгот достаточно разнообразен, включая наиболее важные блага (услуги) для работников предприятия: от повышения квалификации до организации личного досуга. Наиболее распространенные услуги «меню кафетерия» включают в себя:

- корпоративный полис добровольного медицинского страхования (ДМС), в том числе для близких родственников сотрудника;
- компенсация за пользование мобильной связью и интернетом;
- компенсация оплаты детского сада и различных развивающих мероприятий для детей сотрудника;
- компенсация оплаты коммунальных услуг;
- компенсация оплаты туристических поездок;
- компенсация оплаты полисов ОСАГО и КАСКО;
- компенсация за питание (определенная сумма в месяц);
- изучение иностранного языка (английский и французский)
- компенсация оплаты различных медицинских услуг (включая массаж);
- оплата затрат на получение образования;

- оплата взносов по ипотеке жилья.

Минусом данной системы является то, что она рассчитана только на сотрудников организации, лишь они могут ей воспользоваться. Деньги из «виртуального кошелька» нельзя обналичить или вывести на свою собственную зарплатную карту.

Положительная сторона такого метода заключается в том, что он может видеть и учитывать любые потребности сотрудника, а также удовлетворять его имеющиеся желания, связанные с его жизнью. В качестве еще одного минуса следует выделить сложность организации и внедрения такой системы.

Участие в прибылях

Данный метод базируется на распределении доли чистой прибыли между всеми сотрудниками, которые непосредственно связаны с процессом реализации продукции, которые непосредственно участвуют в формировании сделки. Этот метод мотивирует работников к более эффективной деятельности, увеличивает заинтересованность сотрудника в решении поставленных задач организации. Когда сотрудник начинает получать дополнительный процент от прибылей, он больше вникает в рабочий процесс организации и больше интересуется ее делами. Он начинает показывать свою аккуратность и свое бережное отношение к оборотным средствам организации, ведь он максимально замотивирован на эффективную работоспособность и получение прибыли.

Метод участия в прибылях можно рассматривать как альтернативу единовременным вознаграждениям по итогам работы за год, распространенным на российских предприятиях. Суть метода «участие в прибылях» основывается на том, что из сформированного фонда вознаграждений сотрудники фирмы получают доплаты за показатели своей работы. Сумма доплат каждому работнику зависит от общих и конечных итогов коммерческой деятельности организации [47, с. 28]. Вознаграждение насчитывается исходя из заработной платы каждого сотрудника с учетом его личных и трудовых характеристик: стаж работника, эффективная деятельность, желание сотрудничать, «преданность предприятию». Формы выплаты могут быть самыми различными. Они могут

быть в виде наличных денег или перечислений в специальные фонды, на сберегательные счета работников. Основными особенностями системы участия в прибылях являются:

- премия выплачивается ежегодно, в зависимости от динамики прибыльности фирмы (подразделения);
- часть премии может перечисляться на пенсионный счет работника;
- система может охватывать не всех работников.

Кроме того, внедрение данного инструмента помогает снизить текучесть кадров: для получения права на участие в прибылях сотрудник должен отработать в компании от двух до четырёх лет.

Оплата труда за знания и компетенции

На сегодняшний день важными особенностями для предприятий в отношении сотрудников являются наличие у них индивидуальных навыков, умений, компетенций и знаний. А также большое желание получать эти знания. Ведь уже в развитых странах и странах запада наибольшее признание получают методы оплаты, основанные на знаниях и компетенциях сотрудника. Плата за знания (или оплата на основе профессионального мастерства) – заработная плата, выплачиваемая по нормам, вычисленным и основанным на квалификации, которой работники обладают и которую демонстрируют при выполнении работы. В таком случае оплата труда не исходит от сложности выполняемой работы, а прямо пропорционально зависит от качества знаний и навыков работника. [49].

С.В. Шекшни считает, что важнейшим принципом этой системы можно назвать принцип поощрения сотрудника за приобретение дополнительных знаний или умений, а не за статус его должности, которую он занимает в организации. [48, с. 115].

В фирмах, использующих метод платы за знания, нормальными являются ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Чтобы использовать данный

метод компании, собирающиеся его применять, должны для себя четко определить набор этих навыков и умений, за которые они собираются в дальнейшем вознаграждать свой персонал. Поэтому на создание и развитие таких навыков должна быть нацелена система оплаты труда организации. При этом набор знаний и умений не должен быть постоянным — при изменении стратегических целей организации необходимые знания и умения, чаще всего, изменяются [50, с.95].

В таком случае работники, которые занимаются повторяющимися видами работ (отдел сбыта, отдел продаж), чьи результаты и итоги работ можно легко посчитать. Такой набор «знаний» выявить не составляет труда. А для работников, чьи результаты работ нельзя оценить формулами и подсчетами, это будет сделать намного сложнее. Метод платы за компетенции являются попыткой решить эту проблему. Компетенции – это проявленные качества человека, которые позволяют ему выполнять профессиональные функции. Компетенции – это характеристики человека, а не должности, поэтому могут переноситься с одного рабочего места на другое вместе с работником. Человек должен продемонстрировать свои компетенции, чтобы они служили основой для вознаграждения.

Плюсами такого метода можно охарактеризовать то, что этот метод формирует у сотрудников новые знания и компетенции, также повышает качества трудовых ресурсов предприятия, что будет приводить к повышению ее конкурентоспособности.

К недостаткам данного метода можно отнести следующее: он может стать причиной конфликтов в коллективе, вознаграждают потенциал, а не результат труда. Кроме того, издержки организации на заработную плату становятся постоянной величиной и не зависят от объемов реализации.

Модель оплаты труда в зависимости от квалификации/стажа работника

Этот метод оплаты труда ставит уровень заработной платы в зависимость только от возможностей индивидуума (работника). Использование его обусловлено существованием ряда проблем, связанных со структурой системы

оплаты труда, созданной на основе оценки различных должностей. "Вилка" оклада, соответствующая должности, ограничивает возможность увеличения заработной платы работника.

Модель оплаты труда в зависимости от квалификации работника является ступенчатой — от наиболее низкого уровня квалификации к наиболее высокому. Работники принимаются в компанию на низший уровень и постепенно с ростом мастерства продвигаются вверх, при условии, что они демонстрируют соответствующие данному уровню возможности. Такая система гарантирует более высокую оплату наиболее квалифицированным работникам, а также стимулирует приобретение более высокой квалификации.

Модель оплаты труда на основе квалификации индивидуума обеспечивают большую гибкость политики управления ЧР при переводе сотрудников с одной должности на другую, при внедрении новых технологических процессов. Меняет мировоззрение менеджеров. Вместо того, чтобы ограничивать продвижение по службе, менеджер должен сосредотачивать свои усилия на максимально эффективном использовании возможностей своих подчиненных, поскольку каждый работник получает зарплату в зависимости от уровня своей квалификации.

Более того, наибольшее преимущество этой модели оплаты труда персонала заключается в том, что она способствует развитию личности. Квалификационная система оплаты заставляет и менеджера повышать степень своей компетентности, в результате чего происходит рост его благосостояния и повышается эффективность функционирования компании.

Такая модель оплаты труда была испробована на техническом персонале в научно-исследовательских организациях и получила наименование "технической лестницы": Она с успехом применяется и для организации оплаты труда персонала у торговых работников, работников сбыта, менеджеров по продажам и др. Система оплаты труда в зависимости от квалификации/стажа работника может быть использована и в организации материального стимулирования производственных работников. Целый ряд компаний

разработал планы ее внедрения на своих передовых заводах. Преимущества новой системы оплаты труда были по достоинству оценены как рабочими, так и руководителями.

Оплата по квалификации способствует тому, что хорошие работники остаются на своих должностях и стремятся повышать свою компетенцию, а не ищут возможностей заняться руководящей деятельностью. Таким образом удастся избежать потерь хороших специалистов, которые могут стать плохими руководителями.

Но и в рамках данной модели существует ряд проблем, требующих внимания. С одной стороны, достаточно большое количество работников может через несколько лет достичь высшего уровня квалификации и иметь огромный стаж, тем самым обнаружив, что их возможности исчерпаны. В этом случае необходим механизм, позволяющий таким сотрудникам продолжать поиск путей повышения эффективности компании, а с ней и уровня своих доходов.

С другой стороны, программы повышения квалификации работников стоят достаточно дорого. Кроме того, более квалифицированному работнику выплачивается более высокая заработная плата, что и стимулирует его к дальнейшему повышению уровня квалификации.

В рамках данной модели трудно достичь внешнего паритета в оплате труда. Каждая компания имеет свою собственную структуру, собственный рейтинг должностей и систему оценки квалификации работников, и ищущие работу имеют возможность сравнивать и выбирать организацию, где они могут получить более высокую зарплату, имея тот же уровень квалификации. Возможно также, что работники придут к мысли, что уровень их квалификации заслуживает более высокой оплаты, чем это возможно в рамках системы. И если не будет эффективной возможности сопоставления уровней квалификации и заработной платы, то аппетиты работников будут бесконтрольно расти.

Но самой серьезной проблемой при внедрении данной модели оплаты труда в зависимости от квалификации остается администрирование. Для нормального функционирования этой модели необходимо уделять внимание

росту квалификации всех и каждого, а так же разработать методы определения количественных и качественных характеристик специальностей, потребностей в работниках той или иной квалификации, а также пути определения действительного соответствия конкретного работника данному уровню квалификации. Последний вопрос, касающийся соответствия уровня квалификации занимаемой должности, достаточно просто решается на уровне низших звеньев, но довольно сложен — для высшего руководящего состава.

Внедрение модели оплаты труда в зависимости от уровня квалификации конкретного работника позволяет повысить эффективность функционирования организации и способствует росту благосостояния "хороших" работников, особенно сотрудников высшего управленческого звена. Однако руководство не всегда правильно может оценить знания, опыт и квалификацию работника, и в этом вопросе неизбежны ошибки. Эффективность функционирования данной модели может быть обеспечена только в организациях с хорошим моральным климатом и в условиях всеобщего доверия. Следует сказать, что данная система подходит лишь для тех организаций, где требования к уровню квалификации сотрудников достаточно высоки и постоянно изменяются. Такую модель трудно внедрить в организациях, где существует традиционная система оценки различных должностей.

Модель оплаты труда персонала организации может быть построена также на основе учета стажа работы сотрудников. Принцип ее построения аналогичен модели оплаты труда в зависимости от квалификации работника с той лишь разницей, что критерием роста оплаты труда выступает не уровень квалификации, а стаж работника.

Стаж работы является основным критерием при назначении зарплаты в ряде стран. Японские компании, например, используют поощрение за выслугу лет наряду с другими факторами материального стимулирования. В США использование модели эффективного повышения оплаты труда в соответствии со стажем работы стимулируется деятельностью профессиональных союзов. Не доверяя менеджерам, профсоюзы в любой системе оплаты труда, связанной с его

результатами, усматривают возможность произвола со стороны руководства. В связи с этим они предпочитают придерживаться строгой модели, где оплата труда четко зависит от стажа работы. [51, с. 231].

И все же для многих руководителей модель оплаты труда персонала в зависимости от стажа работы является неприемлемой, поскольку они справедливо полагают, что в первую очередь следует поощрять личное мастерство, усилия и заслуги.

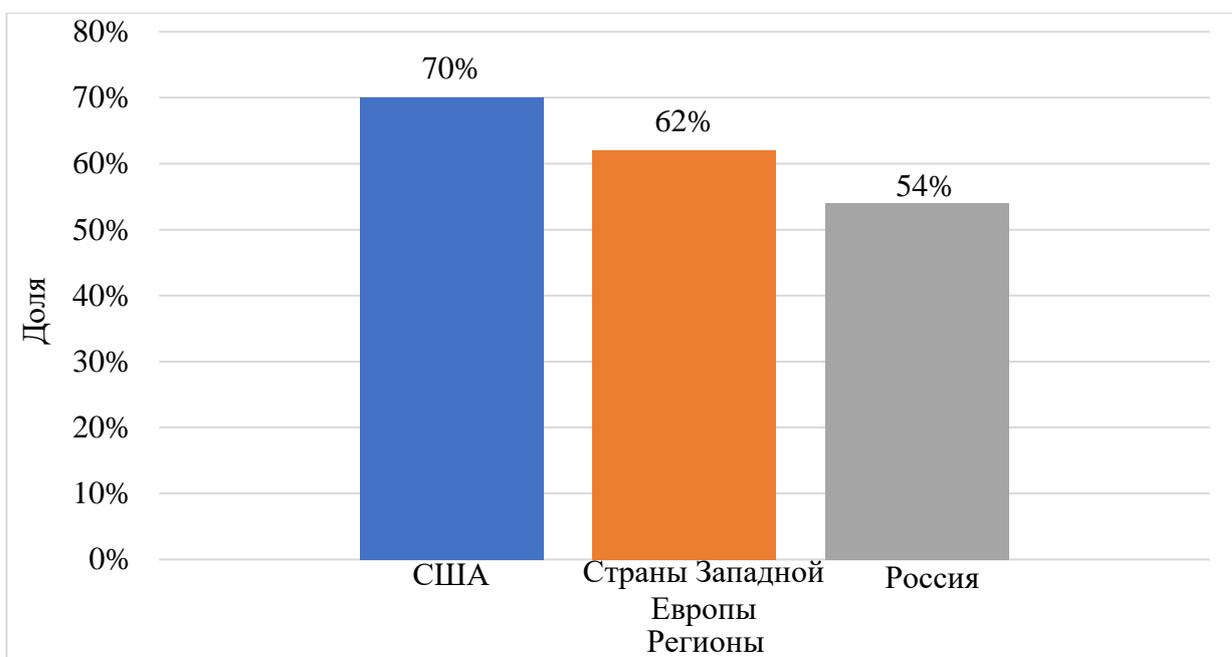
2.3 ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Рассмотрим современные методы стимулирования и оплаты труда персонала, получившие широкое распространение как в России, так и за рубежом. Одним из таких методов является - поддержание здоровья на рабочем месте или метод *healthcare management*.

Рисунок 2 – Реализация программ здоровья работников

Многие российские работодатели сегодня, как и их зарубежные коллеги, предоставляют работникам такие формы не денежного вознаграждения, как полис ДМС или обслуживание в поликлинике предприятия, возможность бесплатных спортивных занятий, оплаченные компанией путевки на отдых и лечение. Фактически, речь идет об инвестициях в здоровье работника. [51,52].

По данным Association for Worksite Health Promotion, сегодня 70% работодателей США реализуют те или иные программы здоровья. В странах Западной Европы эта доля составляет около 62%. По имеющимся оценкам, доля российских предприятий и организаций, осуществляющих те или иные меры поддержки здоровья работников, сопоставима – около 54%. (Данные представлены на рисунке 2).



6

Рисунок 2 – Реализация программ здоровья работников

Таблица 8 Опыт стимулирования работников, при внедрении программ по поддержанию ЗОЖ на зарубежных предприятиях [53, с. 115, 58]

<i>Программа</i>	<i>Вознаграждения и стимулы</i>	<i>Результаты внедрения программ</i>
«Выбор в пользу ЗОЖ» Компания-поставщик промышленного оборудования «Девик Хандельс» (Германия, более 500)	Премии сотрудникам (до 100 долл.) за участие в ежегодных корпоративных мероприятиях по укреплению здоровья.	Введение финансовых стимулов вызвало шестикратный рост ежегодной численности сотрудников, принимающих участие в программе.
«Живи правильно и не болей» Торговое предприятие «Квакер Оутс» (США, более 1000 сотрудников)	Денежное вознаграждение работникам (до 600 долл.) за участие в программе, предусматривающей прохождение диспансеризации, отказ от вредных привычек и занятие физическими упражнениями.	Благодаря стимулам в программе приняли участие более 80% сотрудников, что в последующем позволило снизить расходы компании на медицинское обслуживание работников на 2 млн долл. в год
«Деньги на здоровье» Компания «Fartrouven R&D» (Португалия, около 2000 сотрудников)	Поощрительные бонусы (билеты в кино, подарочные сертификаты, дополнительный выходной день) за участие в скрининговых обследованиях и мероприятиях по формированию культуры ЗОЖ.	За более чем пятилетний период реализации программы с использованием стимулирующих механизмов численность участников в ней достигла 1000 сотрудников.

⁶ Составлено автором.

Продолжение таблицы 8

<i>Программа</i>	<i>Вознаграждения и стимулы</i>	<i>Результаты внедрения программ</i>
«Здоровый вызов» «TMS-GROUP» (США, около 550 сотрудников)	Денежное поощрение сотрудникам (до 375 долл.), придерживающимся принципов здорового питания и активного образа жизни, а также не имеющим в течение года дней, пропущенных по болезни или травмы, полученной на рабочем месте.	По истечении пяти лет с начала реализации программы наблюдается 65% уровень участия сотрудников в ее мероприятиях, а отдача от финансовых вложений в программу достигла 3,5 долл. на каждый потраченный доллар.
«Перемены к лучшему» Поставщик насосного оборудования «Flow tech» (Польша, г. Варшава, около 450 сотрудников)	Дополнительный выходной сотрудникам за участие в Дне здоровья, подарочные карты за отказ от курения, снижение веса, прохождение медосмотра и пр	Обширная система стимулов позволила привлечь к участию в программе 90% работников и достичь позитивных изменений в образе жизни большинства сотрудников.

В таблице 8 приведены примеры размера премий и прочих стимулов, а также вознаграждений, которые зарубежным предприятиям удалось получить благодаря внедрению программ на предприятии по поддержанию здоровья на рабочем месте.

Таблица 9 - Опыт российских компаний в применении метода «Health management» [55].

<i>Название организации</i>	<i>Программа мероприятий</i>	<i>Результаты мероприятий</i>
ООО «Plast - ТЕК» (г. Казань, около 350 сотрудников)	- Организация массовых оздоровительных тренировок - Проведение бесед о здоровом образе жизни, о правилах рационального питания, об основных принципах дозирования физических нагрузок и самоконтроля при занятиях физкультурой (брошюры)	Опрос 300 сотрудников выявил: - рост доли работников, предпочитающих здоровое питание; - увеличение численности сотрудников регулярно посещающих спортивные секции в подведомственных спортивных учреждениях;

Продолжение таблицы 9

<i>Название организации</i>	<i>Программа мероприятий</i>	<i>Результаты мероприятий</i>
<p>ОАО «МитИндастри», (г. Нижний Новгород, около 650 сотрудников)</p>	<p>Программа нацелена на формирование здорового образа жизни работников через организацию физкультурно-оздоровительной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ежегодное проведение более 20 спортивно-оздоровительных мероприятий с общим количеством участников 500 человек; - организация регулярных бесплатных занятий для сотрудников в девяти спортивно-оздоровительных секциях; - ежедневное проведение 20-минутной производственной гимнастики; - организация оздоровительных сеансов в водноспортивном центре и оздоровительного массажа; - организация бесплатного горячего питания; 	<p>В течение года:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уменьшилось количество обратившихся в медико-санитарную часть предприятия по поводу заболеваний системы кровообращения (в 1,5 раза) и органов дыхания (в 2 раза); - в пять раз возросло количество сотрудников, занимающихся в секциях и оздоровительных группах; - численность участников спортивно-оздоровительных мероприятий возросло в 1,5 раза

Все же в последние годы в практике российских торговых и сбытовых компаний наметилась тенденция по внедрению такого рода программ и пропаганде здорового образа жизни среди занятого населения России. Опыт российских компаний и результаты мероприятий представлены в таблице 9.

Вышерассмотренные предприятия в определенной степени используют следующие основные способы стимулирования российских работников:

- назначение премий работникам, которые ведут здоровый образ жизни;
- поощрения работников без вредных привычек, это могут быть как денежные выплаты, так и специальные подарки;
- политика стимулирования работников, отказавшихся от курения.

Разнообразие форм стимулирования: от грамот до денежных выплат:

- внедрение соревнований с шагомером для сотрудников с преимущественно сидячей работой (определение наиболее активных работников);

- премии работникам, которые постоянно занимаются спортом;

- сокращенный рабочий день для сотрудников, посещающих спортклубы организации;

- вознаграждение для сотрудников, в течение года не пропускавших работу по болезни. Это могут быть дополнительные дни к отпуску или же денежное вознаграждение

Как отмечают руководители предприятий и их сотрудники, использование подобных механизмов оказало положительное влияние на мотивацию работников к ведению здорового образа жизни и привело к росту численности сотрудников, отказавшихся от вредных привычек, увеличению количества работников, регулярно занимающихся спортом, а также способствовало снижению уровня заболеваемости в организации. Однако отметим, что в то время как в развитых странах уже накоплен некоторый опыт поощрения сотрудников за здоровый образ жизни, в практике российских компаний данные механизмы еще не получили широкого распространения. В то же время в последние годы наметилась тенденция к их более активному внедрению, что должно способствовать укреплению здоровья работников российских предприятий. Наибольшее распространение в практике российских компаний получили такие мероприятия как :

- проведение акций, пропагандирующих здоровый образ жизни: «День отказа от курения», «Некурящий офис», «Чемпионат здоровья» «День здоровья», «Здоровая семья», «Контроль артериального давления» и пр.;

- создание условий для занятий физкультурой и фитнесом;

- организация спортивных соревнований, конкурсов, спартакиад;

- предоставление сотрудникам горячего питания;

- проведение консультаций диетолога о правилах здорового питания;

- организация профосмотров (диспансеризаций, вакцинаций);

- осуществление информационной рассылки о принципах здорового образа жизни и др.

Благодаря многочисленным примерам организации программ здоровья на рабочем месте выросла доказательная база, свидетельствующая о выгодах, которые они приносят себе, своему предприятию, а также государству. В таблице 10 систематизированы основные выгоды, возникающие при реализации программ здоровья на предприятиях:

Таблица 10 - Общественные выгоды от программ по укреплению здоровья на рабочем месте [56, с. 68]

Выгоды работника	Выгоды предприятия	Выгоды государства
<ul style="list-style-type: none"> - повышение информированности о принципах здорового образа жизни; - отказ от вредных привычек; - снижение стресса; - повышение благосостояния; - улучшение здоровья; 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение числа дней, пропущенных по болезни; - уменьшение расходов на медицинское страхование; - снижение прогулов; - повышение производительности труда; - снижение текучести кадров и повышение лояльности сотрудников; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение уровня заболеваемости; - сокращение уровня смертности; - внешние эффекты для лиц, не задействованных в программах; - уменьшение расходов, связанных с медицинской помощью и инвалидностью;
<ul style="list-style-type: none"> - рост продолжительности жизни; - рост удовлетворенности жизнью; - повышение удовлетворенности от работы; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение текучести кадров и повышение лояльности сотрудников; - улучшение климата внутри компании; - укрепление репутации компании на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение конкурентоспособности предприятий; - увеличение национального дохода

Итак, приведенные примеры организации корпоративных программ по стимулированию здорового образа жизни свидетельствуют о том, что реализуемые мероприятия являются достаточно действенным механизмом, способствующим формированию у работников и членов их семей осознанного отношения к своему здоровью, отказу от вредных привычек.

Таким образом, Health management, мероприятия по укреплению здоровья на рабочем месте должны стать неотъемлемой частью обширного процесса, позволяющего жителям страны усилить контроль над своим здоровьем. Систематическое внедрение подобных программ на практике будет способствовать как укреплению здоровья работающего населения, так и созданию благоприятного социального климата в организации (работоспособный, мотивированный и сплоченный персонал) и повышению эффективности ее деятельности.

Далее рассмотрим опыт компаний, внедривших новый метод оплаты труда «оплата в стиле кафетерий». Потому как данный метод мало изучен на предприятиях оптовой торговли и сбыта за рубежом, проанализируем российский опыт на нескольких примерах.

Наиболее популярные составляющие компенсационного пакета по опыту большинства экспертов укладываются в несколько категорий. Например, ДМС, спортивно-оздоровительные услуги, языковые курсы, организация корпоративных праздников с подарками и т.п.

И желание эффективно и более адресно расходовать ограниченные ресурсы, выделенные на мотивацию, заставляет hr-менеджеров пытаться найти оптимальное соотношение использования перечисленных составляющих. Однако, несмотря на все старания, работодатели все равно не успевают «вовремя» проводить актуальные изменения в программах мотивации. Эти системы, все равно отстают от скорости изменений на рынке, тем более что сейчас рынок труда вновь способствует росту интереса работников к различным «дополнительным» мотивационным программам.

Одним из вариантов решения проблемы некоторые кадровики считают, так называемый, «принцип кафетерия», когда сотрудник самостоятельно выбирает составляющие компенсационного пакета. К сожалению, подобную систему мотивации пока используют немногие организации. Рассмотрим российский опыт внедрения данного метода на примере сбытовой организации ООО «ТЭНКО»

До внедрения новой системы мотивации в компании «ТЭНКО» бенефиты предоставлялись автоматически всем работникам: часть с первого дня работы (например, оплата отсутствия на работе без больничного листа до 3 дней), часть после окончания испытательного срока (к примеру, ДМС, включая стоматологию). Однако работодателя не устраивало, что средства компании расходовались неэффективно (порядка 30% сотрудников почти не пользовались ДМС), льготы не работали на удержание, а их размер не зависел от результатов труда. Поэтому была поставлена цель внедрить систему льгот, работающую на удержание работников и зависящую от эффективности работы сотрудника.

Процесс внедрения выглядел следующим образом. На первом этапе провели опрос всех работников и выявили степень удовлетворенности существующей системой мотивации. В ходе анкетирования людей просили отметить, какими именно льготами (из предложенного списка) они пользовались в 2015 году, какими планируют воспользоваться в настоящее время. Каждую льготу оценить, вернее, оценить свою заинтересованность в ней (в баллах). Затем организаторы опроса предложили сотрудникам самим указать необходимые льготы (не более 5), которые на данный момент отсутствовали в списке действующих бенефитов.

На втором этапе рассчитывалась стоимость каждой льготы для компании — то есть учитывались налоги (например, ДМС для сотрудника — это себестоимость, а ДМС члена семьи оплачивается из прибыли и дополнительно может удерживаться НДФЛ). Также налогообложение ряда льгот зависит от способа оформления (например, если условие по оплате больничного листа в размере зарплаты прописать в трудовом договоре, то сумма отнесется на

себестоимость, если нет — оплачивается из прибыли). Далее полученные суммы переводились из рублевого эквивалента в баллы (100 рублей примерно равны 1 баллу). После был определен принцип распределения бенефитов и проведено сравнение затрат на существующую систему и внедряемую. Цели «кафетерия» в разных компаниях могут заметно отличаться. Иногда цель — привлечение новых работников, иногда — удержание старых, поощрение результатов труда или статуса должности. В компании, опыт которой представляла Анна Красноярова, систему решили ориентировать на удержание и поддержание лояльности работающих сотрудников.

В результате использования принципа кафетерия — основу системы нематериальной мотивации в организации сейчас составляет ДМС и организация корпоративных мероприятий (праздников).

Говоря о российском опыте использования данного метода стимулирования труда персонала, рассмотрим еще один пример эффективного внедрения метода в деятельность предприятия ОАО «Корпорация «ВСМПО-АВИСМА» (далее – Корпорация). Это крупнейший в мире производитель и поставщик титановой продукции, филиалы которого расположены в г.Верхняя Салда (Свердловская область) и г.Березники (Пермский край). Основной вид деятельности Корпорации – производство, реализация и сбыт титановой продукции (титановые слитки, листы, прутки, штамповки из титановых сплавов, готовые изделия для авиационной промышленности, губчатый титан). Корпорация интегрирована в мировую авиакосмическую индустрию и является для многих компаний основным стратегическим поставщиком изделий из титана. Численность работающих в Корпорации составляет около 10 000 человек. Несмотря на высокие оценки социальной политики предприятия на рынке труда, Березниковский филиал ОАО "Корпорация "ВСМПО-АВИСМА" (далее – Ависма), как и множество промышленных предприятий Пермского края, с трудом справляется с дефицитом квалифицированных кадров. В отличие от филиала Корпорации в г.Верхняя Салда, именно в Березниковском филиале из-

за специфики Верхнекамского рынка труда вопрос укомплектования штата является наиболее напряженным в силу наличия трех отягощающих факторов:

- Согласно данным отчета Агентства по занятости населения Пермского края в 2015-16 гг. коэффициент напряженности на рынке труда, который отражает количество ищущих работу на одно вакантное место, в среднем по краю составил 0,6 ед. и характеризуется как стабильно низкий. В г. Березники по данным Росстата регистрируемая безработица зафиксирована на уровне 0,42%, напряженность на рынке труда – 2,4 вакансии на 1 человека.

- В регионе присутствуют более десятка крупных промышленных предприятий с перспективными планами по наращиванию мощностей и открытию новых производственных и торговых площадок: ОАО «МХК «ЕвроХим», ОАО «Уралкалий», ОАО «Уралхим». В краткосрочной перспективе перед работодателями стоит цель удержать квалифицированный персонал, в который были вложены значительные средства на обучение и развитие, то к моменту запуска новых мощностей (ориентировочно 2017-2021 гг.) необходимо будет решить задачу привлечения персонала. Речь идет о 3-4 тысячах сотрудников с достаточно высоким уровнем знаний, умений и навыков, так как все обозначенные предприятия строятся с применением современного высокотехнологичного оборудования.

- Из-за аварии 2015 года, вызванной затоплением рудника Верхнекамского месторождения калийных солей из г.Березники начался большой отток населения, усугубился дефицит на рынке труда. Вышеперечисленные факторы объясняют недостаточный резерв кандидатов на рабочие места предприятий. Сохранение персонала в таких конкурентных условиях при равном уровне оплаты труда у разных работодателей возможно за счет фирменного социального пакета (пакет в стиле «кафетерий»). Важно помнить, что любая даже самая эффективная компенсационная система требует изменений. Для её эффективного совершенствования необходима свежая информация о тенденциях появления новых и об изменении актуальности уже существующих льгот. Такая информация может быть получена через запрос обратной связи от персонала об

удовлетворенности фирменным социальным пакетом. Учет мнений и пожеланий персонала организации в сочетании со знанием общих тенденций развития компенсационной политики дает наилучшие результаты при формировании социального пакета компании и должно быть принципом его совершенствования. Основываясь на данном принципе, в работе была использована четырехэтапная модель оценки эффективности социального пакета:

1 этап: формирование перечня действующих на предприятии фирменных льгот на основе локальных нормативных актов, в том числе – Коллективного договора;

2 этап: ранжирование сотрудниками действующих льгот с точки зрения их значимости;

3 этап: определение перечня наиболее востребованных на предприятии льгот;

4 этап: анализ связи финансовых затрат на социальный пакет с оценкой сотрудниками его значимости. На первом этапе на основе анализа документов сформирован перечень из 26 общедоступных социальных льгот, которыми могут воспользоваться все сотрудники предприятия. На втором этапе с помощью социологического опроса, который традиционно является эффективным методом при анализе мнения респондентов, проанализирован рейтинг социальных льгот, предоставляемых сотрудникам, с точки зрения важности для них. Для участия в опросе была отобрана группа сотрудников, которые соответствуют критериям максимальной ценности для предприятия: это административно - управленческий и инженерно-технический персонал в возрасте от 27 до 37 лет, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы на предприятии от двух лет. Сотрудники анонимно заполняли анкету, которая содержит перечень льгот, фактически предоставляемых в ОАО «Ависма». Каждая из 26 льгот оценивалась по степени важности по шкале: «не имеет значения» - 0 баллов; «малозначимая» - 1 балл; «значимая» - 2 балла; «имеет очень большое значение» - 3 балла. В результате письменного опроса

было выявлено мнение сотрудников относительно мотивирующей ценности различных социальных льгот и сформирован ранжированный список предпочитаемых компенсаций в порядке убывания интереса к ним со стороны персонала.

В целом в ответах персонала прослеживается стремление улучшить материальное положение за счет социальных льгот. Лишь 15 пунктов перечня льгот признают значимыми хотя бы половиной персонала. А 70%- ный порог преодолели только 8 льгот из 26. Именно они должны быть ядром социального пакета. На третьем этапе выделена тройка лидирующих позиций, в которой оказались льготы, удовлетворяющие первичные потребности сотрудников – здоровье, питание и жилье. Так, ценность добровольного медицинского страхования подчеркивают 90% опрошенных, а доплата на питание и предоставление ссуды на приобретение жилья важны, по мнению 86,7% персонала. В ходе опроса выявлены наименее значимые для персонала льготы: ежемесячное пособие на детей инвалидов и многодетным семьям (важность подчеркивают 13,35% сотрудников), а также единовременное пособие на хозяйственное обзаведение иногородним (3,3% персонала). Ценность этих позиций малозначима, скорее в силу небольшого числа сотрудников, которые могут воспользоваться данными льготами. Мотивация персонала путем названных льгот представляется сомнительной с точки зрения их влияния на результаты труда. На заключительном этапе анализа эффективности фирменных льгот была проанализирована связь бюджета на социальный пакет и мнения сотрудников об их значимости. Применен метод корреляции Пирсона, по результатам расчета которого коэффициент корреляции (R) = 0,142, что говорит об отсутствии статистически значимой связи между переменными (пороговое значимое число должно не менее 0,370). Это свидетельствует об отсутствии статистической связи между затратами на социальные льготы и мнением сотрудников об их ценности. Таким образом, сотрудники недостаточно оценивают значимость социального пакета, что требует сокращения перечня

льгот и перераспределения бюджета в пользу тех компенсаций, которые представляются наиболее ценными для персонала.

Вариант формирования социального пакета - по «принципу кафетерия» становится все более распространенным. В конце года льготы распределяются исходя из потребностей сотрудников и финансово - организационных возможностей предприятия. В итоге формируются два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением, что дает возможность персоналу воспользоваться теми льготами, которые нужны именно им и максимально удовлетворят потребности и мотивируют на достижение результатов.

Таблица 11 – Компенсационный пакет по принципу «кафетерия»⁷

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата обеда	Оплата расходов на ГСМ	Оплата медицинской страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки	Оплата санаторной путевки (в размере оклада)	Оплата санаторной путевки

Вариант распределения льгот, представленный в таблице 11, представляется нам наиболее подходящим для Березниковского филиала АВИСМА, так как удовлетворяет мотивационным целям привлечения и сохранения персонала, а также позволяет расходовать социальный бюджет на конкретные целевые группы сотрудников с учетом их потребностей за счет выбор меню.

Также предоставляется возможным рассмотреть и оценить опыт зарубежных компании относительно метода «участие сотрудников в прибылях»

На предприятиях Швеции, по приблизительным подсчетам, действуют около тысячи систем материального поощрения, в которых предусмотрено участие работников в прибылях предприятия. Лишь 20% шведских предприятий ввели унифицированный порядок премирования, предполагающий

⁷ Составлено автором по: [36]

вознаграждение всех служащих. Остальные разработали подобные системы лишь для определенных групп персонала, обычно руководства.

Функционирование систем участия в прибылях в Швеции определяется не законом, как в других странах, а положением о начислении налогов, которое предусматривает два вида премиальных выплат из прибыли: ежегодные и «отложенные», переводимые на банковский счет не ранее чем через пять лет. Премиальные отчисления от прибыли рассматриваются как часть дохода и облагаются налогом [57].

Одной из первых ввела систему участия в прибылях компания по сбыту землеройных механизмов «Акерман». Система начала функционировать еще в 1996 г. Она представляет собой сочетание обоих вариантов, предусмотренных положением о налогах: половина причитающихся работнику отчислений от прибыли выплачивается сразу, вторая поступает в кредитный фонд. В настоящее время фонд регулирует около 5% акций компании. Предельный размер премии не установлен. Система охватывает все категории работников.

В компании «Вольво» порядок премирования за счет прибыли введен в 2002 г. Система охватывает 54 тыс. работников компании. Руководство считает, что внедрение облегчает модернизацию и рационализацию производства. Премии отчисляются в кредитный фонд, которым распоряжается объединенный комитет, где представители работников составляют большинство. Половина средств вкладывается в акции «Вольво», но доля акций, принадлежащих фонду, не может превышать 5% от их общего числа. Работники имеют также право приобретать акции своей компании в частном порядке, причем по достижении определенного числа их можно изъять, если с момента покупки прошло пять лет. Если деньги вложены в акции, они не облагаются налогом.

В последние годы в Швеции получила практика создания рабочей собственности. Опыт свидетельствует, что в течение двух лет внедрение такой системы приводит к росту производительности труда в среднем на 10–15%. Это достигается за счет более тесной «привязки» работников к результатам работы

фирмы, формирования чувства причастности и вовлеченности, включения мощных резервов мотивации собственника.

Участие работников в прибылях происходит в форме отчислений в «фонды рабочих» доли прибыли текущего года с использованием льготного налогового режима. Создание рабочей собственности осуществляется посредством вложения в производство на льготных условиях накоплений от отчислений заработной платы.

В Швеции получили распространение планы рабочего накопления, предусматривающие начисление на счета рабочего определенного максимума средств, помещенных в акции компании или в различные процентные бумаги. Например, существует три формы рабочего накопления: первая ограничивает число акций своей компании (10-25%); вторая включает акции только своей компании; третья состоит из денежных начислений персоналу для индивидуальной закупки акций. Рабочее накопление и акционерство пополняются при деятельном участии компании и даже государства.

Обобщая всё вышеизложенное, можем сделать вывод о том, что к новым методам стимулирования и оплаты труда, как в России, так и за рубежом персонала можно отнести такие методы, как:

- «Мотивирующий или инсентив-туризм»
- Корпоративное страхование жизни сотрудников
- Поддержание здоровья на рабочем месте или метод Healthcare management
- «Оплата в стиле кафетерий»
- Участие в прибылях
- Оплата труда за знания и компетенции
- Оплата труда в зависимости от квалификации/стажа.

Эффективнее всего можно использовать на предприятиях оптовой торговли и сбыта метод участия в прибылях.

Участие в прибылях — это стимулирование сотрудников к более производительному труду, повышение вовлечённости в дела и интересы

компании. Работник, который получает процент от прибылей, начинает интересоваться успехами компании, демонстрирует бережливость по отношению к имуществу организации, проявляет стремление к повышению результативности своей работы и устранению недостатков производственного процесса, тем самым демонстрируя высокие показатели своей работы, за счет чего и увеличиваются объемы продаж предприятия.

3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ К СТИМУЛИРОВАНИЮ И ОПЛАТЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБОСНОВАНИЕ ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ К СТИМУЛИРОВАНИЮ И ОПЛАТЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЫТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

При внедрении инновационных изменений в деятельность сбытовых организаций, как показывает опыт российских компаний, происходит сопротивление организационным изменениям. При анализе данного опыта было выявлено, что лучшим типом сопротивления инновационным изменениям является повышение мотивации и стимулирования труда персонала. В следствии этого разработана эффективная методика к совершенствованию стимулирования и оплаты труда персонала, при внедрении данных изменений.

Шаг 1. Установление вида изменений в деятельности сбытовой организации и типа (причины) сопротивления данному изменению со стороны персонала.

Виды изменений:

- Изменения в технологии
- Изменения в товарах/услугах
- Изменения в стратегии
- Изменения в культуре

Тип (причина) сопротивлений изменениям:

- Неопределенность
- Собственные интересы
- Нежелание перемен
- Отказ от изучения нового вида продукции
- Отсутствие мотивации
- Нарушены методы, привычки работы

Главной задачей сбытовой организации является получение прибыли от продаж, в свою очередь главной задачей персонала сбытовой организации – выполнение плана продаж или его увеличения, в связи с этим при нужде предприятия во внедрении изменений, организации склонны к инновационным изменениям (т.е. внедрение нового вида продукта/продукции, новых видов предоставляемых услуг, новой концепции производства товаров). Так как лишь данный вид изменений характерен для сбытовой организации и способен увеличивать продажи. Типом сопротивления в данном случае будут являться: отсутствие мотивации, нарушение привычных методов работы, в следствии чего и отказ от изучения нового вида продукции.

Шаг 2. Определение значимого вида стимулирования труда персонала.

Значимый вид стимулирования оплаты труда предлагается определить с помощью проведения социологического опроса персонала.

При выборе значимого вида стимулирования оплаты труда персонала в сбытовых организациях на первое место встает тот факт, что работники сбытовых организаций зависят от выполнения плана продаж, выполнения конкретного числа продаж и поставок продукции в месяц, поэтому для них наиболее характерным и значимым видом стимулирования будет являться *материальное денежное* (дополнительное, включающее в себя премии, бонусы, участие в прибылях и дополнительные выплаты) стимулирование труда.

Чтобы определить какие сотрудники и в каком размере должны получать материальное денежное стимулирование за результаты труда, нужно классифицировать работников по вкладу в результат деятельности организации.

Шаг 3. Классификация сотрудников сбытовой организации по выполняемым функциям и вкладу в результат.

Произведем классификацию сотрудников по бальной шкале с использованием критериев оценки применимых к сбытовым организациям.

Наиболее подходящими критериями для классификации сотрудников сбытовой организации являются:

- Реализация/продвижение продукции

- Изучение рынков сбыта
- Оформление договоров на сбыт готовой продукции
- Контроль производственного процесса продукции
- Формирование, предоставление и проверка документации

Бальная шкала выглядит следующим образом:

3 балла – сотрудники полностью вовлечены в данный процесс

2 балла – сотрудники имеют представление и частично могут выполнять функции данного процесса

1 балл – сотрудники не имеют представления о данном процессе и не могут выполнять функции, связанные с ним.

В соответствии с набранной суммой баллов распределяем отделы предприятия по категориям.

15-10 баллов – относим сотрудников к категории работников «Основные», т.к. они выполняют большой объем работы, занимаются решением сложных задач и реализацией основных функций предприятия.

Менее 10 баллов – относим сотрудников к категории работников «Вспомогательные», так как они в основном отвечают лишь за документационное сопровождение фирмы.

После оценки сотрудников по вкладу в результат определим метод стимулирования и оплаты труда персонала сбытовых организаций, на основе которого, будет сформирован подход к расчету величины вознаграждения в рамках разрабатываемой методики.

Шаг 4. Выбор метода стимулирования и оплаты труда, на основе которого будет сформирован методический подход.

Принятие решения о формировании данного методического подхода, было принято, исходя из опыта зарубежных компаний, описанного в п. 2.2.

Эффективнее всего можно использовать на предприятиях оптовой торговли и сбыта метод «участие в прибылях».

Участие в прибылях — это стимулирование сотрудников к более производительному труду, повышение вовлечённости в дела и интересы

компании. Работник, который получает процент от прибылей, начинает интересоваться успехами компании, демонстрирует бережливость по отношению к имуществу организации, проявляет стремление к повышению результативности своей работы и устранению недостатков производственного процесса, тем самым демонстрируя высокие показатели своей работы, за счет чего и увеличиваются объемы продаж предприятия.

Анализируя опыт зарубежных компаний, в основном, видно, что вознаграждение распределяется из доли чистой прибыли между всеми сотрудниками и начисляется на счета средств, помещенных в акции и в основном премиальные выплаты относятся к виду «отложенные», со сроком получения их на руки через 3-5 лет.

За рубежом валюта имеет более стабильный характер, и сотрудники могут ждать выплат в течении нескольких лет, а также начислений на счета средств, помещенных в акции.

Применительно к сбытовым организациям России этот вид метода «участия в прибылях» не совсем эффективен, так как в нашей стране курс рубля не стабилен, сотрудники не могут ждать по 3-5 лет дополнительных выплат, ведь они нужны здесь и сейчас.

Шаг 5. Разработка поэтапной модели внедрения подхода к расчету величины вознаграждения.

1 этап: формирование перечня видов вознаграждения, которые могли бы выступать в роли стимулирующей части оплаты труда персонала сбытовых организаций при реализации нового вида продукта/продукции.

Примерный перечень вознаграждений:

- 1) Повышение окладной части заработной платы
- 2) Вознаграждение в виде % от выручки от реализации новой продукции
- 3) Оплата путёвки в санаторий/дом отдыха

2 этап: проведение среди сотрудников анкетирования (социологического опроса) с целью выбора предпочтительного вида вознаграждения.

3 этап: определение трудовых характеристик в соответствии с которыми и будет насчитываться вознаграждение:

- Эффективность деятельности
- Желание сотрудничать
- Преданность компании

4 этап: выявление прироста нового вида продукта/продукции в структуре выручки от реализации.

Выявление прироста новой продукции нужно для того, чтобы понять целесообразно ли внедрять новый вид продукции и стимулировать сотрудников за его реализацию.

Для выявления прироста, нужно рассчитать выручку от реализации нового вида продукции. Расчет производим по данной формуле:

$$V_{\text{нов.продукт}} = P * Ц \quad (1)$$

где P – количество реализованной продукции

$Ц$ – цена каждого изделия

Узнав выручку от реализации нового вида продукции, производим расчет по формуле:

$$T_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{нов.продукт.}}}{V_{\text{осн.продукт.}}} * 100\% \quad (2)$$

где $V_{\text{осн.продукт.}}$ – выручка от реализации основного вида продукции

$V_{\text{нов.продукт.}}$ – выручка от реализации нового вида продукции

При использовании данной формулы можем увидеть есть ли прирост нового вида продукта/продукции в структуре выручки от реализации, соответственно будет ли увеличение объемов продаж и целесообразно ли внедрять новый вид продукции.

При целесообразности внедрении нового вида продукта/продукции, мы получим увеличение объемов продаж, в следствии которого возникает необходимость в стимулировании оплаты труда персонала.

Для этого произведем расчет суммы вознаграждения, выплачиваемой персоналу при внедрении инновационных изменений в деятельность сбытовых организаций.

Этап 5. Расчет суммы вознаграждения персонала при внедрении инновационных изменений в деятельность сбытовых организаций.

Предлагается сформировать подход к стимулированию и оплате труда персонала сбытовых организаций, основанный на использовании метода «участие сотрудников в прибылях», т.е. установить 5% вознаграждения от объема выручки от реализации новой продукции/продукта с распределением между всеми сотрудниками, напрямую занятыми реализацией продукции, кроме обслуживающего персонала.

Считаем, что 5% от объема выручки при реализации новой продукции, это целевое значение, т.к. средняя дилерская наценка 15% к закупочной цене, поэтому мы можем выделить на премиальную часть персоналу 1/3 часть, при уменьшении данного значения процента заинтересованность персонала сходит на нет, а при увеличении этого значения на нет сходит прибыль остающаяся у предприятия. Предлагается установить целевым значением стимулирования вознаграждение в размере 5% от объема выручки при реализации нового вида продукта/продукции, принимая за основу факт американского учёного Ф. Тейлора о том, что денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности», а размер премии должен составлять не менее 10% основной заработной платы, иначе она теряет всю стимулирующую силу.

Значение дилерской наценки в 15% считается средним исходя из анализа процента наценок заводов изготовителей в сфере промышленности. В таблице 12 проведем анализ и представим данные значений дилерской наценки различных заводов изготовителей.

Таблица 20 – Анализ значений дилерской наценки различных заводов изготовителей в промышленной сфере.⁸

Завод – изготовитель	Значение дилерской наценки
ООО «Нефтепромкомплект»	18%
ООО «Уралэлектроплюс»	15,5%
Серовский механический завод	13%
Красногвардейский машиностроительный завод	15%
ООО «ВИЯ»	16%
ООО «УМЗ»	13,5%

Тогда общая сумма вознаграждения всех сотрудников, кроме обслуживающего персонала будет рассчитываться по формуле:

$$C_{в} = V_{\text{нов.продук.}} * 5\% \quad (3)$$

Распределение суммы вознаграждения будет происходить в соотношении 3:2, так как основные работники более задействованы в реализации продукции и, что является главной задачей сбытовой организации.

- Основным отделам, непосредственно участвующим в реализации и продвижении продукции, установить вознаграждение 3% от выручки на 1 руб. заработной платы 1 сотрудника, участвующего в реализации продукции.

$$C_{в.осн} = V_{\text{нов.продук.}} * 3\% \quad (4)$$

- Вспомогательным отделам, не участвующим в реализации и продвижении продукции, а лишь отвечающие за документационное сопровождение, существование фирмы, установить 2% от выручки от реализации новой продукции (в долях, в % отношении) в зависимости от их заработной платы. (2% вознаграждения от объема выручки от реализации новой

⁸ Составлено автором по [59,60].

продукции, выделяемая вспомогательным отделам, к общему объему заработной платы всех сотрудников данных отделов).

$$C_{\text{в.вспом.}} = V_{\text{нов.продук.}} * 2\% \quad (5)$$

Т.к. вспомогательные отделы, не участвуют в реализации и продвижении товара, устанавливаем им вознаграждение за увеличившуюся нагрузку в работе с документацией в связи с увеличением объема продаж от реализации новой продукции.

Для расчёта вознаграждения выручки на 1 руб. заработной платы 1 сотрудника необходимо рассчитать сумму заработной платы сотрудников основных и вспомогательных отделов. Расчетный период – год.

Сумму заработной платы каждого сотрудника можно запросить в бухгалтерии.

$$S_{\text{возн.на 1 руб./зп}} = \frac{C_{\text{в.отд}}}{C_{\text{зп.отд}}} \quad (6)$$

где $C_{\text{в.отд}}$ = сумма вознаграждения отдела, к которому относится работник

$C_{\text{зп.отд}}$ = сумма заработной платы сотрудников, которые относятся к данному отделу.

Шаг 6. Подход к расчету величины индивидуального и коллективного вознаграждения

Оценку состояния подхода к расчету вознаграждения предлагается производить по 8 пунктам:

- Определить общую прибыль предприятия при нормативной дилерской наценке 15%

- Определить сумму денежных средств, выделяемых на оплату вознаграждения (5% от объема выручки от реализации нового вида продукта/продукции)

- Рассчитать сумму вознаграждения для основных и вспомогательных работников (по формулам, описанным в этапе 5)

- Рассчитать сумму зарплаты основных и вспомогательных работников, по формулам:

$$C_{з/п.осн.отд} = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_i \quad (7)$$

где n_1 – сумма заработной платы одного отдела, входящего в категорию основных работников

n_2 - сумма заработной платы второго отдела, входящего в категорию основных работников

n_i - сумма заработной платы столько отделов, сколько входит в категорию основных работников

Для исчисления заработной платы вспомогательных сотрудников расчет производим по аналогичной формуле.

- Рассчитать вознаграждение выручки на 1 руб. зарплаты одного сотрудника каждой категории. Расчет производим так:

$S_{\text{возн.на 1 руб./зп осн.отд}} = \text{сумма средств, выделяемая на оплату вознаграждения основных работников} / C_{з/п.осн.отд}$

Для расчета по работникам вспомогательного отдела используем аналогичную формулу.

- Рассчитать процент прибавки к заработной плате основных и вспомогательных сотрудников.

- Для подтверждения эффективности деятельности предприятия:

- Рассчитать сумму дополнительной прибыли, оставшейся у предприятия

- Рассчитать сумму постоянных и переменных расходов предприятия, а также сумму прибыли с учетом всех расходов предприятия

- Выявить дополнительную прибыль от реализации нового вида продукта/продукции

- Рассчитать процент изменения прибыли предприятия за счет реализации нового вида продукта/продукции (Доп. прибыль от реализации нового вида продукции/ Доп. прибыль общая)

- Сопоставление увеличения заработной платы за счет реализации нового вида продукта/продукции и получения предприятием прибыли за счет реализации нового вида продукта/продукции)

Шаг 7. Внедрение методического подхода

Шаг 8. Анкетирование удовлетворенности персонала оплатой труда после внедрение методического подхода

3.2 АПРОБАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕННОЙ МЕТОДИКИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «УРАЛОБОРУДОВАНИЕ»

ЗАО «Уралоборудование» успешно проработало более 10 лет на рынке поставок и сбыта промышленного оборудования. В настоящее время основным видом деятельности организации является торговля и сбыт промышленным оборудованием (насосы, компрессоры и компрессорные установки, электрические машины), обеспечение своих заказчиков насосным и компрессорным оборудованием, нефтегазовым и химическим оборудованием, атомным, горным и подъёмно-транспортным оборудованием, фильтровальным и теплообменным оборудованием, запасными частями для ремонта насосов: рабочие колёса, улитки (корпус), валы

Поставки осуществляются предприятиям энергетического и химического комплекса. В их число входят ГРЭС, ТЭЦ, АЭС, химические комбинаты «Пермнефтеоргсинтез», «Череповецкие минудобрения», «Балаковские минудобрения». [62].

Численность работников предприятия ЗАО «Уралоборудование» в 2020 году составила 39 человек. Распределение по отделам и структуру работников по категориям занятых за 2019 – 2020 гг. проанализируем и представим в таблице 13.

Таблица 13 – Структура работников ЗАО «Уралоборудование» по категориям занятых⁹

Показатели	2019 год		2020 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. Основные	18	46	17	43,5	-1	-2,5
1.1 Отдел маркетинга	8	20	8	20	-	-
1.2 Отдел логистики	2	5	2	5	-	-
1.3 Отдел сбыта	2	5	2	5	-	-
1.4 Производственный отдел	6	16	5	13,5	- 1	-2,5
2. Вспомогательные	16	41	17	43,5	+1	+2,5
2.1 Бухгалтерия	5	13	5	13	-	-
2.2 Конструкторский отдел	7	18	7	18	-	-
2.3 Транспортный отдел	4	10	5	13,5	+1	+2,5
3. Административный персонал	5	13	5	13	-	-
3.1 Руководители	3	8	3	8	-	-
3.2 Обслуживающий персонал	2	5	2	5	-	-
Итого	39	100	39	100	-	-

Вывод: существенных изменений в структуре работников по категориям нет. Лишь видим переход одного сотрудника из производственного отдела в

⁹ Составлено автором по [62].

транспортный. В 2020 году удельный вес персонала распределяется поровну между основными и вспомогательными работниками, по 17 человек, соответственно 43,5%, а доля административного персонала в структуре – 13%. Наибольшая доля в структуре персонала приходится на отдел маркетинга (20%) и транспортный отдел (13,5%).

В структуру предприятия ЗАО «Уралоборудование» входят категории работников:

- Основные
- Вспомогательные
- Административный персонал

К основным относят: отдел маркетинга, отдел логистики, отдел сбыта и производственный отдел.

К вспомогательным можно отнести: бухгалтерию, конструкторский и транспортные отделы.

А в состав административного персонала входят руководители и обслуживающий персонал.

Обязанности сотрудников ЗАО «Уралоборудование» в структуре предприятия относятся к разным отделам и четко распределены.

Отдел маркетинга занимается поиском новых клиентов, отслеживанием конкурсных процедур, а также участием в них. К их обязанностям можно отнести сбор сопроводительной документации, необходимой для участия в конкурсных процедурах, предоставление ее потенциальным покупателям с целью «продвижения» продукции и формирования имиджа конкурентоспособного производителя на рынке.

Отдел логистики занимается подборкой автомашины под объем отгружаемой продукции, расчетом доставки груза, составлением маршрута, как при погрузке, так и при отгрузке товарной продукции с целью формирования сборных грузов.

К должностным обязанностям работников отдела сбыта можно отнести:

- оформление договоров на сбыт готовой продукции, разработку планов по реализации готовой продукции, а также графиков ее отгрузки в соответствии с заключенными договорами;

- своевременное оформлением документов при отгрузке товарной продукции;
- проверку правильности оформления сопроводительных товарно – транспортных накладных в части заполнения строк, где прописываются номера автомашин, ФИО водителей, количество мест и др.

В обязанности конструкторского отдела входят:

- проработка актуальности технической документации, при поступлении заказа от отдела маркетинга;

- проверка правильности обозначений на чертежах, габаритов и других технических характеристик, поступившего в проработку оборудования.

В свою очередь производственный отдел занимается:

- контролем производственного процесса, сроков изготовления на заводе – изготовителе;

- согласованием возникающих отклонений с покупателем при изготовлении продукции;

- проверкой технической документации, учетом ее объема, проверкой правильности заполнения паспортов, сертификатов качества.

Бухгалтерия предприятия ЗАО «Уралоборудование» занимается формированием финансовой бухгалтерской отчетности и отправкой ее через сеть Интернет в налоговый орган, ПФР России и другие соответствующие органы, запрашивающие данную отчетность предприятия. Также данный отдел занимается бухгалтерской отгрузочной документацией, формированием актов сверки и других бухгалтерских документов.

К обязанностям обслуживающего персонала можно отнести:

- уборку офисного помещения;

- поддержание офиса в пригодном для работы состоянии;

- проведение текущего ремонта.

Все данные отделы выполняют поручения вышестоящего руководства, руководителей фирмы и подчиняются непосредственно им.

Такое распределение должностных обязанностей в ЗАО «Уралоборудование» с одной стороны упорядочивает действия и ответственность сотрудников и дает возможность отслеживать на каком этапе производственного, договорного, либо какого еще процесса произошло нарушение, и кто его допустил и будет нести ответственность. С другой стороны, это и приводит к стагнации предприятия, так как отделы и их сотрудники выполняют только тот объем работы, который относится к ним, при этом не интересуясь работой отдельных отделов, так и работой предприятия в целом.

Далее произведем анализ заработной платы и ее распределение по категориям сотрудников в целом и отдельно по каждому отделу.

Таблица 14 – Распределение заработной платы сотрудников ЗАО «Уралоборудование» за 2020 год¹⁰

Показатели	Количество работников	Сумма выплат, руб.
Фонд заработной платы, год	39	1 513 000
в том числе		
1. Основные	17	603 000
1.1 Отдел маркетинга	8	300 000
1.2 Отдел логистики	2	64 000
1.3 Отдел сбыта	2	64 000
1.4 Производственный отдел	5	175 000
2. Вспомогательные	17	624 000
2.1 Бухгалтерия	5	190 000
2.2 Конструкторский отдел	7	259 000

¹⁰ Составлено автором по [62].

Продолжение таблицы 14

Показатели	Количество работников	Сумма выплат, руб.
2.3 Транспортный отдел	5	175 000
3. Административный персонал	5	286 000
3.1 Руководители	3	240 000
3.2 Обслуживающий персонал	2	46 000

Фонд заработной платы ЗАО «Уралоборудование» в 2020 году составил 1 513 000 руб., из которых 603 000 руб. приходится на основных работников из отдела маркетинга, отдела логистики, отдела сбыта и производственного отдела (17 человек), на вспомогательных – 624 000 руб. из бухгалтерии, конструкторского отдела и транспортного отдела (17 человек) и на административный персонал – 286 000 руб., состоящий из руководителей и обслуживающего персонала (5 человек).

Важным этапом также является изучение качественной оценки структуры персонала предприятия.

Данные о распределении работников по качественным характеристикам представлены в таблицах 15-17.

Таблица 15 – Оценка структуры работников ЗАО «Уралоборудование» по полу и возрасту¹¹

Категории работников	2019 год		2020 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Распределение по возрасту						
Моложе 20 лет	-	-	-	-	-	-
20-30 лет	2	5	2	5	-	-

¹¹ Составлено автором по [62].

Продолжение таблицы 15

Категории работников	2019 год		2020 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
31-40 лет	7	18	5	13	-2	- 5
41-50 лет	22	56	24	61,5	+2	+5
51-60 лет	5	13	4	10,25	-1	- 2,5
Старше 60 лет	3	8	4	10,25	+1	+ 2,5
Распределение по полу						
Мужчины	24	61,5	24	61,5	-	-
Женщины	15	38,5	15	38,5	-	-
Итого	39	100	39	100	-	-

Исходя из данных таблицы, можем сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре персонала ЗАО «Уралоборудование» составляют сотрудники в возрастном диапазоне 41-50 лет (61,5%), далее идут сотрудники в возрастном диапазоне 51-60 лет и старше 60 лет, их доля по 10,25% соответственно. Можем говорить, о том, что в основном состав организации это квалифицированные и опытные сотрудники со стажем. По половому распределению видим, что преобладает категория мужчин, их 24 человека в составе организации, что составляет 61,5 % от общего количества, а женщин – 15 человек (38,5%).

Для оценки персонала по уровню образования выделяют категории работников со средним образованием, средним специальным и высшим профессиональным образованием. Данные представим в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка структуры работников ЗАО «Уралоборудование» по уровню образования

Распределение по уровню образования	2019 год		2020 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее	1	2,5	1	2,5	-	-

Продолжение таблицы 16

Распределение по уровню образования	2019 год		2020 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее специальное (профессиональное) образование	12	31	11	28,5	-1	- 2,5
Высшее профессиональное образование	26	66,5	27	69	+1	+ 2,5
Итого	39	100	39	100	-	-

Исходя из данных таблицы 15, можно сделать вывод о том, что в 2020 году на одного сотрудника с высшим образованием в ЗАО «Уралоборудование» стало больше и это значение составило 27 человек, а это 69% от общего количества персонала. Данный показатель характеризует структуру персонала положительно.

Немаловажное значение имеет распределение работников по стажу, поскольку показатель продолжительности работы на предприятии оценивает долю опытных работников. Данные приведем в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка структуры персонала ЗАО «Уралоборудование» по продолжительности работы¹²

Распределение по уровню образования	2019 год		2020 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	-	-	-	-	-	-
1-3 года	2	5	2	5	-	-
3-5 лет	5	13	5	13	-	-
5-10 лет	20	51	20	51	-	-
10-20 лет	12	31	12	31	-	-
Итого	39	100	39	100	-	-

¹² Составлено автором по [62].

Вывод: Основную долю в структуре персонала ЗАО «Уралоборудование» по продолжительности работы в 2020 году составляют сотрудники со стажем 5-10 лет (51% от общего числа сотрудников) и более 10 лет (31 % от общего числа сотрудников). Доля сотрудников, проработавших в компании 3 – 5 лет составляет 13%, 1 – 3 года – 5% соответственно. Сотрудников, проработавших менее 1 года в компании нет.

Дополним организационную характеристику предприятия оценкой уровня производительности труда. Данные приведем в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка уровня производительности труда ЗАО «Уралоборудование»¹³

Показ – ли	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное отклонение 18/19	Абсолютное отклонение 19/20	Относительное отклонение 18/19, %	Относительное отклонение 19/20, %
Выручка от продаж, млн. руб.	440	435	420	-5	-15	-1,14	-3,45
Прибыль от продаж, млн. руб.	57,39	56,74	54,78	-0,65	-1,96	-1,14	-3,45
Численность работников, чел.	39	39	39	-	-	-	-
Объем продаж на одного работающего, млн. руб. / чел.	11,28	11,15	10,77	-0,13	-0,38	-1,15	-3,41
Прибыль от продаж на 1 работающего, млн. руб. / чел.	1,47	1,45	1,40	-0,02	-0,05	-1,14	-3,45

¹³ Составлено автором по [62].

Вывод: По данным таблицы 18 видно, что выручка от продаж в 2020 году снизилась на 15 млн. руб. по сравнению с 2019 годом. Относительное отклонение данного показателя составляет -3,45 %. Также снизилась и прибыль от продаж, в 2018 году данный показатель составлял 57,39 млн. руб., а в 2020 году - 54,78 млн. руб. Абсолютное отклонение прибыли от продаж в 2019 году (в сравнении с 2018 годом) составляет -0,65 млн. руб., а в 2020 году (в сравнении с 2019 годом) составляет – -1, 96 млн.руб. Мы видим отрицательную динамику данного показателя, что заставляет нас задуматься о внедрении изменений в организацию для увеличения прибыли от продаж.

Как и любое предприятие после десятилетнего срока успешной торговли на рынке ЗАО «Уралоборудование» нуждается во внедрении организационных изменений, с целью повышения эффективности деятельности организации и увеличения прибыли предприятия.

Было решено внедрить изменения, связанные с преобразованием в видах поставляемых товаров и услуг. А именно установки разделения воздуха типа АЖКЖ и АЖА, электролизные установки типа СЭУ и БЭУ.

После внедрения данных изменений произошло сопротивление со стороны сотрудников организации в т.ч. опытных, ценных и квалифицированных кадров. Сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации связано с недостаточной мотивацией или полным ее отсутствием, нарушением привычных методов работы, нежеланием изучать новый продукт, заниматься поиском новых заказчиков, поиском новых рынков сбыта, разработкой концепции продвижения нового продукта/продукции, но при этом оставаться на том же уровне оплаты труда, что и до внедрения изменений.

В связи с этим было решено провести среди сотрудников предприятия ЗАО «Уралоборудование» анкетирование на вопрос удовлетворенности их системой стимулирования и оплаты труда. В анкетировании принимали участие 34 сотрудника фирмы, сотрудники напрямую задействованные в реализации продукции и чья заработная плата могла измениться. Вопросы, на которые

отвечали сотрудники предприятия ЗАО «Уралоборудование», проанализирована представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Анкета удовлетворенности персонала оплатой труда

Вопросы и варианты ответа	Уровень ответивших, %
<p>1. Устраивает ли вас размер заработной платы?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Полностью устраивает - Не устраивает 	<p>40%</p> <p>60%</p>
<p>2. Если вы не удовлетворены своей зарплатой, то укажите основные причины.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Несоответствие зарплаты стоимости жизни - Низкий уровень зарплаты по отношению к затратам труд\ - Большие различия в зарплате между Административным персоналом и работниками - Другое (напишите) 	<p>15%</p> <p>15%</p> <p>10%</p>
<p>3. Удовлетворены ли вы действующей системой оплаты труда, также системой премирования и стимулирования)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Да, полностью удовлетворен - Хотел бы изменить размер заработной платы, размер премии, систему материального стимулирования (нужное подчеркнуть) - Полностью не удовлетворен системой оплаты труда 	<p>30%</p> <p>55%</p> <p>15%</p>
<p>4. Какая минимальная прибавка к заработной плате для вас является ощутимой? (Напишите) _____ тыс.руб.</p>	<p>Средний ответ – 5 000 руб.</p>
<p>5. Как вы считаете, ваша организация ценит персонал?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Да - Нет, в организации существует принцип «незаменимых работников не бывает» 	<p>85%</p> <p>15%</p>
<p>6. Намерены ли вы сменить место работы?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Да, имею твердое намерение - Думаю об этом, но пока никаких шагов не предпринимаю - У меня таких планов нет 	<p>0%</p> <p>8%</p> <p>92%</p>

Продолжение таблицы 19

Вопросы и варианты ответа	Уровень ответивших, %
7. Если вы не собираетесь менять место работы, что тогда вас удерживает?	
- Высокий заработок	5%
- Ожидая на этой работе перемен в лучшую сторону	35%
- Мне нравится коллектив	10%
- Предпенсионный возраст	25%
- Большой стаж работы на данном предприятии	25%
8. Напишите, пожалуйста, что такое, по вашему мнению, справедливая заработная плата?	

Проведя анкетирование с целью понимания удовлетворенности персонала системой оплаты труда, можем сделать вывод о том 60% опрошенных не удовлетворены размером заработной платы. К основным причинам неудовлетворенности заработной платы сотрудники относят отсутствие премий и вознаграждений по результатам деятельности. 15% сотрудников полностью не удовлетворены системой оплаты труда на предприятии, а 55% хотели бы изменить систему материального стимулирования.

Ощутимой минимальной прибавкой к заработной плате почти все сотрудники считают сумму в 5 000 руб.

92% опрошенных не намерено менять данное место работы, а половина из них ждет в организации перемен в лучшую сторону.

Поэтому на первоначальном этапе было принято решение замотивировать персонал путем совершенствования существующей на предприятии системы стимулирования и оплаты труда (на сегодняшний день на предприятии существует окладная (фиксированная) система оплаты труда персонала, что по своей сути и начало приводить к стагнации предприятия в плане увеличения объемов продаж реализуемой продукции).

Оценим работников ЗАО «Уралоборудование» по вкладу в результат деятельности компании по бальной шкале, представленной в методике.

Получены следующие результаты:

Отдел маркетинга – 12 баллов, отдел сбыта – 13 баллов, отдел логистики – 12 баллов, производственный отдел – 11 баллов. Данные отделы попадают в категорию основных работников.

Бухгалтерия – 8 баллов, конструкторский отдел – 9 баллов, транспортный отдел – 7 баллов. Распределяем к категории вспомогательных работников.

Мотивировать и стимулировать персонал предлагаем путем формирования методического подхода к стимулированию и оплате труда персонала сбытовых организаций.

Для эффективного совершенствования системы премирования в рамках разработанной методики была использована поэтапная модель внедрения методического подхода:

1 этап: формирование перечня видов вознаграждения, которые могли бы выступать в роли стимулирующей части оплаты труда при реализации новой продукции.

- 1) Повышение окладной части зарплаты
- 2) Вознаграждение в виде % от выручки от реализации новой продукции
- 3) Оплата путёвки в санаторий/дом отдыха

2 этап: проведение среди сотрудников анкетирования (социологического опроса) с целью выбора предпочтительного вида вознаграждения.

В результате письменного опроса было выявлено мнение сотрудников относительно мотивирующей ценности различных видов вознаграждений и сформирован ранжированный список предпочитаемых компенсаций в порядке убывания интереса к ним со стороны персонала.

Ценность вознаграждения в виде % от выручки от реализации новой продукции выделяют 60% опрошенных, оплата путёвки в санаторий/дом отдыха важны, по мнению 25% персонала, а увеличение окладной части интересует лишь 15% сотрудников.

Для более четкого понимания о том, как распределились голоса сотрудников представим их в виде диаграммы (Рисунок 3).

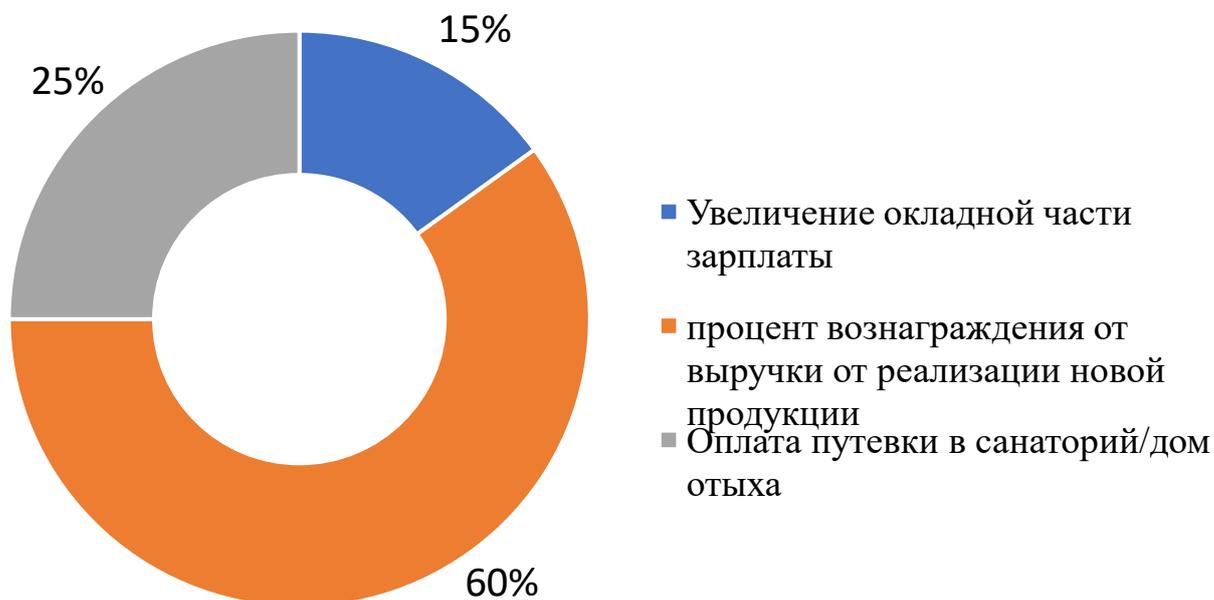


Рисунок 3 – Ценность вознаграждения для сотрудников

Т.к. 60% опрошенных признают ценность вознаграждения в виде процента от выручки от реализации новой продукции, на третьем этапе было принято решение выявить прирост новой продукции в структуре выручки от реализации.

3 этап: выявление прироста новой продукции в структуре выручки от реализации. Данные за 2020г.

$V_{\text{осн.продук.}}=420$ млн.руб.

$V_{\text{нов.продук.}}=50$ млн.руб

$$T_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{нов.продук.}}}{V_{\text{осн.продук.}}} * 100\% = \frac{50}{420} * 100\% = 12\%$$

Получаем, что прирост новой продукции в структуре выручки от реализации составляет 12%. (увеличение объема продаж на 12%).

Следующим этапом произведем расчет суммы вознаграждения персонала при внедрении инновационных изменений в деятельность сбытовых организаций и определим финансовое состояния предлагаемого методического подхода.

Считаем, что 5% от объема выручки при реализации новой продукции, это оптимальное значение, т.к. средняя дилерская наценка 15% к закупочной цене, поэтому мы можем выделить на премиальную часть персоналу 1/3 часть, при уменьшении данного значения % заинтересованность персонала сходит на нет, а при увеличении этого значения на нет сходит прибыль остающаяся у предприятия

Обоснованием для данного утверждения является то, что объем реализуемой продукции за 2020 г. составил 420 млн.руб., а планируемый объем продаж новой продукции в 2020г. составит 50 млн.руб.

При нормативной дилерской наценке в 15%, общая прибыль от реализации новой продукции составит 6, 520 млн. руб. После уплаты налога НДС 20% прибыль составила 5,433 млн. руб.

Стандартный процент вознаграждения, при 15% наценке, составляет 5%.

Сумма вознаграждения (5%) от общей выручки от реализации новой продукции составляет 2,5 млн. руб. После уплаты налога на уплату вознаграждения (13%) сумма, оставшаяся на уплату вознаграждения составляет 2,212 млн.руб.

Дополнительная прибыль от реализации нового вида продукции, оставшаяся у предприятия, составит 2,933 млн. руб. После уплаты налога на прибыль (20%) дополнительная прибыль предприятия составит 2,444 млн. руб.

Для обоснования оптимальности выбранного процента вознаграждения от выручки от реализации новой продукции, рассмотрим вариант, при котором выручка увеличится до 100 млн. руб., соответственно % вознаграждения пропорционально увеличится до 10%.

При нормативной дилерской наценке в 15%, общая прибыль от реализации новой продукции составит, 13,040 млн. руб. После уплаты налога НДС 20% прибыль составила 10,870 млн. руб.

Сумма вознаграждения (10%) от общей выручки от реализации новой продукции составляет 10 млн. руб. После уплаты налога на уплату

вознаграждения (13%) сумма, оставшаяся на уплату вознаграждения составляет 8,850 млн.руб.

Дополнительная прибыль от реализации нового вида продукции, оставшаяся у предприятия, составит 0,870 млн. руб. После уплаты налога на прибыль (20%) дополнительная прибыль предприятия составит 0,725 млн. руб.

Данная система пропорционального увеличения процента вознаграждения от выручки от реализации новой продукции не целесообразна для предприятия, т.к. оставшаяся прибыль предприятия составит 0,725 млн. руб., при выплате вознаграждения 8,850 млн. руб.

Проведя предварительный расчет, мы убедились, что, выделив вознаграждение в размере до 5 % (2,212 млн. руб.) от суммы выручки от реализации новой продукции, предприятие получит дополнительную прибыль 2,444 млн. руб.

Сравнивая данные показатели, можем говорить о том, что сумма прибыли, оставшаяся у предприятия незначительно, но превышает сумму, выделенную на уплату вознаграждения сотрудникам. Соответственно, после распределения полученной дополнительной прибыли предприятие сможет потратить данные средства на развитие предприятия (увеличение оборотных средств, закуп сопутствующего оборудования).

Для того, чтобы более полно оценить оптимальность и эффективность предложенного подхода к расчету вознаграждения персонала предприятия проведем апробацию результатов исследования на примере предприятия ЗАО «Уралоборудование».

Разработанный подход к расчету величины индивидуального и коллективного вознаграждения сбытовой организации представлен на рисунке 4.

Выручка от реализации продукции в 2020 году на предприятии ЗАО «Уралоборудование» составила 420 млн. руб.

Объем выручки от реализации новой продукции – 50 млн. руб.



Рис 4 – Подход к расчету величины индивидуального и коллективного вознаграждения персонала при внедрении изменений в деятельность сбытовых организаций¹⁴

При нормативной дилерской наценке в 15% общая прибыль предприятия составит 6, 520 млн.руб. После уплаты налога НДС (20%) прибыль предприятия составит 5,433 млн.руб.

Денежные средства, выделяемые на оплату вознаграждения (5% от объема выручки от реализации новой продукции) составят 2,5 млн.руб.

Рассчитаем сумму вознаграждения для сотрудников основных отделов

$$C_{в.осн} = 50 * 3\% = 1,5 \text{ млн. руб.}$$

После удержания налога на вознаграждение (13%) сумма средств, выделяемая на оплату вознаграждения основных отделов составит 1,327 млн. руб.

¹⁴ Составлено автором.

Рассчитаем сумму вознаграждения для сотрудников вспомогательных отделов.

$$C_{\text{в.вспом}} = 50 * 2\% = 1 \text{ млн. руб.}$$

После удержания налога на вознаграждение (13%) сумма средств, выделяемая на оплату вознаграждения основных отделов составит 0,885 млн. руб.

По данным из бухгалтерии рассчитаем сумму заработной платы основного и вспомогательного отделов. Расчетный период – год.

К основным работникам относятся такие отделы, как отдел маркетинга, логистики, сбыта и производственный отдел.

К вспомогательным работникам относятся такие отделы, как бухгалтерия, транспортный, конструкторский отделы.

$$C_{\text{з/п.осн.отд}} = (0,3 + 0,064 + 0,064 + 0,175) * 12 = 7,236 \text{ млн. руб}$$

$$C_{\text{з/п.вспом.отд}} = (0,19 + 0,175 + 0,259) * 12 = 7,488 \text{ млн. руб.}$$

Проведем расчет вознаграждения выручки на 1 руб. заработной платы 1 сотрудника каждого отдела.

$$S_{\text{возн.на 1 руб./зп осн.отд}} = \frac{1,327}{7,236} = 0,183 \text{ руб.}$$

$$S_{\text{возн.на 1 руб./зп вспом.отд}} = \frac{0,885}{7,488} = 0,118 \text{ руб.}$$

Рассчитаем процент прибавки к заработной плате основных сотрудников.

Для этого рассчитаем среднюю заработную плату на 1 сотрудника основного отдела. Расчет производим по формуле:

$$C_{\text{ср.з/п.осн.отд}} = \frac{136\,500}{4} = 34\,125 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{в.1 работника осн.отд}} = 34\,125 * 0,183 = 6\,244,87 \text{ руб.}$$

Средняя заработная плата с учетом вознаграждения 1 работника основного отдела составит 40 370 руб.

Тогда процент прибавки к заработной плате основных сотрудников составит $40\,370 / 34\,125 = 18,3\%$

Теперь рассчитаем % прибавки к заработной плате вспомогательных сотрудников.

Для этого рассчитаем среднюю заработную плату на 1 сотрудника вспомогательного отдела. Расчет производим по формуле:

$$C_{\text{ср.з./п.вспом.отд}} = \frac{110\,000}{3} = 36\,667 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{в.1 работника вспом.отд}} = 36\,667 * 0,118 = 4\,326,7 \text{ руб.}$$

Средняя. заработная плата с учетом вознаграждения 1 работника вспомогательного отдела составит 40 993,7 руб.

Тогда процент прибавки к заработной плате основных сотрудников составит $40\,993,7 / 36\,667 = 11,7\%$

Произведя данные расчеты, можем говорить о правильности выбранного распределения процента вознаграждения между отделами, т.к. сотрудники, задействованные в реализации продукции получают больший процент прибавки к зарплате, что в дальнейшем будет их стимулировать к увеличению объемов продаж в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Также представим в таблице 20 сравнение оплаты труда работников предприятия ЗАО «Уралоборудование» до получения вознаграждения от реализации новой продукции и после в рамках сформированного подхода к расчету вознаграждения.

Таблица 20 – Оплата труда персонала ЗАО «Уралоборудование» до и после получения вознаграждения от реализации новой продукции

Показатели	Зарботная плата 1 сотрудника до получения вознаграждения, руб.	Зарботная плата 1 сотрудника после получения вознаграждения, руб.
Персонал в том числе:		
1. Основные	-	-
1.1 Отдел маркетинга	37 500	44 362

Продолжение таблицы 20

Показатели	Зарботная плата 1 сотрудника до получения вознаграждения, руб.	Зарботная плата 1 сотрудника после получения вознаграждения, руб.
1.2 Отдел логистики	32 000	37 856
1.3 Отдел сбыта	32 000	37 856
1.4 Производственный отдел	35 000	41 058
2. Вспомогательные	-	-
2.1 Бухгалтерия	38 000	42 484
2.2 Конструкторский отдел	37 000	41 664
2.3 Транспортный отдел	35 000	39 305
3. Административный персонал	-	-
3.1 Руководители	80 000	80 000
3.2 Обслуживающий персонал	23 000	23 000

Исходя из данных таблицы 20, мы видим прирост 15,5 % к сумме заработной платы 1 сотрудника основного отдела после выплаты ему вознаграждения от реализации новой продукции, а также прирост 10,5 % для сотрудников вспомогательного отдела. Исходя из данных расчетов, можем говорить о том, что при получении такого процента вознаграждения, персонал будет в дальнейшем более эффективно мотивирован для увеличения объема продаж с целью повышения прибыли для предприятия.

Для подтверждения эффективности деятельности предприятия рассчитаем сумму дополнительной прибыли, оставшуюся у предприятия ЗАО «Уралоборудование» после уплаты вознаграждения всем сотрудникам от реализации новой продукции.

При планируемой выручке от реализации продукции в 420 млн. руб. и дилерской наценке 15% общая прибыль предприятия составит 54,782 млн. руб. После уплаты налога НДС (20%) сумма прибыли составит 45,652 млн.руб.

Для расчета чистой прибыли предприятия произведем подсчет постоянных и переменных расходов предприятия. Данные приведем в таблице 20.

Таблица 21 – Сумма постоянных и переменных расходов ЗАО «Уралоборудование» за 2020 г.¹⁵

Виды расходов	Сумма расходов, млн. руб.
Содержание офиса	3
Транспортные расходы	1,5
Аренда склада	2,1
Расходы на соц. Мероприятия	0,2
Командировочные расходы	0,95
Заработная плата сотрудников	25,52
Итого	33,27

Общая прибыль за вычетом всех расходов предприятия составит 45,652 – 33,276 = 12,376 млн.руб.

После уплаты налога на прибыль (20%) чистая прибыль предприятия за 2020 г. составит 10,313 млн. руб.

Обращая внимание на то, что после уплаты налога на прибыль (20%) дополнительная прибыль предприятия от реализации новой продукции составит 2,444 млн. руб., согласно предварительному расчету. Рассчитаем процент увеличения прибыли предприятия за счет реализации новой продукции. Этот показатель составит $(2,444 / 10,313) * 100 = 23,6\%$

Сопоставляя увеличение заработной платы за счет реализации новой продукции (18,3% - основные работники, 11,7% – вспомогательные) и получение предприятием прибыли за счет ее же реализации (23,6%), видим, что процент получения прибыли существенно превышает процент увеличения заработной платы сотрудников, что еще раз подтверждает, что если увеличить расходы на вознаграждение сотрудников, предприятие получит существенную дополнительную прибыль.

¹⁵ Составлено автором.

После применения данного методического подхода к стимулированию и оплате труда персонала сбытовых организаций при внедрении изменений в их деятельность на предприятии ЗАО «Уралоборудование» было проведено повторное анкетирование сотрудников удовлетворенностью системой стимулирования и оплатой труда после применения на предприятии разработанного подхода к расчету величины индивидуального и коллективного вознаграждения. В анкетировании также принимали участие 34 человека, напрямую занятых в реализации продукции. Информацию представим в таблице 22.

Таблица 22 – Анкета удовлетворенности персонала оплатой труда после внедрения разработанного методического подхода¹⁶

Вопросы и варианты ответа	Уровень ответивших, %
<p>1. Изменился ли ваш общий доход в месяц, после внедрения методического подхода и изменения системы оплаты труда?</p> <p>- нет, все осталось по - прежнему 5%</p> <p>- Да, он стал выше 70%</p> <p>- Пока я не понимаю 25%</p>	
<p>2. Можете ли вы самостоятельно рассчитать, сколько денег заработали на текущую дату?</p> <p>- Нет, не могу, так как не знаю как 15%</p> <p>- Нет, не могу так как сложная формула расчета 0%</p> <p>- Да, могу, так как формула понятна 70%</p> <p>- Мне это не интересно 15%</p>	
<p>3. Устраивает ли вас новая система стимулирования и оплаты труда?</p> <p>- Да, полностью устраивает 75%</p> <p>- Да, устраивает, но есть недоработки 10%</p> <p>- Нет, совсем не устраивает 5%</p> <p>- Пока затрудняюсь ответить 10%</p>	

¹⁶ Составлено автором

Продолжение таблицы 22

Вопросы и варианты ответа	Уровень ответивших, %
<p>4. Что на ваш взгляд стоит изменить в новой системе стимулирования и оплате труда?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вернуть прежнюю систему оплаты труда - Повысить % надбавки - Повысить окладную часть - Оплачивать проезд, питание - Другое 	<p style="text-align: right;">0%</p> <p style="text-align: right;">10%</p> <p style="text-align: right;">10%</p> <p style="text-align: right;">15%</p> <p style="text-align: right;">65%</p>

Опросив сотрудников ЗАО «Уралоборудование» после совершенствования стимулирования и оплаты труда, при формировании методического подхода, можем говорить о том, что 5% сотрудников хотели бы все оставить по - прежнему, 70% считают, что их доход увеличился, а 25 % пока не поняли произошедших изменений.

Также 70% от числа опрошенных считают, усовершенствованную систему стимулирования и оплаты труда простой и понятной, и могут рассчитать свой заработок, 15% от общего числа не интересуются этим.

75% сотрудников полностью устраивают изменения в системе стимулирования и оплаты труда, 10% все устраивает, но они считают, что в системе есть недоработки, и 5% опрошенных совсем не устраивают данные изменения.

Как мы видим, наибольшая доля персонала (70% и выше) удовлетворена изменениями в системе стимулирования и оплаты труда и считают ее эффективной, простой и понятной. Также они видят, что их заработок увеличился и их это вполне устраивает.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении научного диссертационного исследования подведем итоги и сформулируем следующие выводы:

В теоретической главе исследования были изучены теоретические аспекты организации оплаты и стимулирования труда персонала, а именно рассмотрены подходы к сущности организации оплаты труда, современные формы оплаты труда, а также виды стимулирования труда персонала и стимулирующие системы.

Во второй главе работы был произведен обзор методов стимулирования и оплаты труда персонала сбытовых организаций. Данный обзор включает в себя анализ существующих моделей стимулирования и оплаты труда в сбытовых организациях, опирающийся на отечественный и зарубежный опыт.

В практической главе исследования описывается и предлагается методика к стимулированию и оплате труда персонала при внедрении изменений в деятельность сбытовых организаций.

Методика стимулирования и оплаты труда персонала при внедрении изменений, учитывающая специфику деятельности сбытовых организаций, при этом акцент сделан на выявлении типа изменений, причины сопротивлений, бальной оценки сотрудников, напрямую задействованных в реализации продукции и установлении процента вознаграждения, позволяющая лучшим образом подавить сопротивление, мотивировать персонал и достигать целевых показателей деятельности организации.

Также проведено анкетирование по удовлетворенности персонала совершенствованной системой оплаты труда и стимулирования, после внедрения методического подхода.

Проведена апробация полученных результатов на примере предприятия ЗАО «Уралоборудование» и доказана оптимальность и эффективность предлагаемой методики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Рикардо Д. Сочинения/ Глава 5. О заработной плате. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.libertarium.ru/rik_05 (дата обращения 11.11.2020)
2. Маркс К. «Капитал» IV том, Теории прибавочной стоимости, Ч.1-2., М.: Политиздат.1978 г., -1180 с.
3. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика:—М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004, -508 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс]// Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 13.11.2020)
5. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учеб. пособие / Т. П. Тихомирова, Е. И. Чучкалова. — Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. — 185с.
6. Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 412 с.
7. Оплата труда в организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 330 с.
8. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. КЛ / Н.А. Васильева. - М.: Приор, 2015. - 160 с
9. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на.: Уч. / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2016. - 352 с.
10. Экономическая теория: учебник для вузов / под ред. Е. Н. Лобачёвой. М.: 2012. 516 с.

11. Толмачёв И. А. Заработная плата при упрощенной системе налогообложения / 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2011. 307с.
12. Финогеева Н. А. Заработная плата. Начисление, выплаты, налогообложение. Практическое руководство / Н.А. Финогеева. - М.: Омега-Л, 2015. - 256 с.
13. Стрелкова Л.В. Труд и заработная плата на предприятии: учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. 351 с.
14. Заложнев Д.А. Модели систем оплаты труда / Д.А. Заложнев, Д. А. Новиков ; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр. – М. : ПМСОФТ, 2009. – 182 с.
15. Алексеева Г. И. Бухгалтерский финансовый учет. Расчеты по оплате труда: учебное пособие. М.: Юрайт, 2013. 323 с.
16. Семенцев А. Б. Мотивация торгового персонала // Личные продажи. 2013. №2. С. 152–160.
17. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2018. - 340 с.
18. Егорова Е.А., Кучмаева О.В. Экономика труда / М., Московская финансово-промышленная академия. – 2004, 80 с.
19. Колосова О. Г. Формирование системы оплаты труда на современном предприятии // Мотивация и оплата труда. 2014. №2. С. 82–87.
20. Корпачёва Л. Г. Будущее за теми, кто...// Мотивация и оплата труда. 2014. №4. С. 5–11.
21. Стрелкова Л.В. Труд и заработная плата на предприятии: учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. 351 с.
22. Денисова А. В. Антикризисная настройка системы оплаты труда // Менеджмент сегодня. 2015. №4. С. 2-7.
23. Мазманова Б. Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. 431 с.
24. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практического инструментария. М.: Эксмо, 2012. 160 с.

25. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Альпина Паблишер, 2013. 217 с.
26. Когдин А.А Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом//Основы экономики, управления и права. 2012. №4. С. 80-83.
27. Лобцова О.В. Стимулирование труда работников//Вестник ЧитГУ. 2012. №3. С. 97-103.
28. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. -практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело. 2003. - 272 с.
29. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. / Баткаева И.А., Ловчева М.В М.: ИНФРА-М, 2010. – 135 с.
30. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. Пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018-398 с.
31. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.
32. Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. №8(23). с.267-269
33. Бабынина, Лилия Сергеевна. Вознаграждение персонала : [Учеб. пособие для вузов по специальности "Экономика труда" и другим экон. специальностям] / Л. С. Бабынина ; М-во образования Рос. Федерации, Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2015. - 99 с
34. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.
35. Ващенко, Александр Николаевич. Труд: мотивация и вознаграждение / А. Н. Ващенко. - М. : Маркетинг, 2018. – 205 с.

36. Резник, С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: Монография / С.Д. Резник, Ю.П. Анискин, Э.В. Кондратьев. - М.: Инфра-М, 2017. - 64 с.
37. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.
38. Семенов, А.К. Управление изменениями : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2011.
39. Зуб, А.Т. Управление изменениями: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 284 с
40. Фламгольц, Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэнделл. - М.: Эксмо, 2017. - 320 с.
41. Егорова Г.В., Дегтярева Н.М. Управление сопротивлением персонала стратегическим изменениям // Вестник Казанского технологического университета. 2016. № 4. С. 302-309.
42. Витальева В.А., Зуб А.Т. // Менеджмент организационных изменений в условиях неопределенности Экономические науки. 2017. № 146. С. 28
43. Смирнова Я.В. Исследование сопротивления персонала организационным изменениям в крупных экономических системах// Научнопрактические исследования. 2017. №2(2). С. 248-252
44. Боковня, Андрей Евгеньевич. Мотивация-основа управления человеческими ресурсами : (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А. Е. Боковня. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 141, [2] с.
45. Ващенко, Александр Николаевич. Мотивация и вознаграждение в современном воспроизводственном процессе : монография / А. Н. Ващенко. - М. : Маркетинг, 2015. - 314 с.
46. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. 2018. №7. С.48-50.

47. Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2015. - №12. – С.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2016.
49. Демченко А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов ; Курский гос. ун-т. Курск, 2018. – 134 с
50. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С.
51. Никифорова А.А. Регулирование заработной платы за рубежом / А.А. Никифорова. – М., 2017.
52. Соболевская А. Новые тенденции в оплате труда в США / А. Соболевская // Трудовое право. – 2014. - №12.
53. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. Пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018-398 с.
54. Семенцев А. Б. Мотивация торгового персонала // Личные продажи. 2013. №2. С. 152–160.
55. Корпачёва Л. Г. Будущее за теми, кто...// Мотивация и оплата труда. 2014. №4. С. 5–11.
56. Губанов С. Система организации и поощрения труда // Экономист - 2016.- №3.
57. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87
58. - HEALTH MANAGEMENT // Консалтинг – центр Doctor of Medicine : офиц. сайт. – URL: <https://mmatrening.ru/health-managment/240-chto-takoe-health-management-i-kak-effektivno-realizovat-programmy-upravleniya-korporativnum-zdorovem-v-organizatsii> (дата обращения: 09.01.2021)

59. Производители промышленного оборудования // Производство России: офиц. сайт. – URL: <https://productcenter.ru/producers/catalog-promyshliennoie-oborudovaniie-29> (дата обращения 10.01.2021)
60. Финансовый директор: журнал: сайт. – URL: <https://www.fd.ru/articles/159381-formula-natsenki> (дата обращения 15.12.2020)
61. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии / Р.А. Яковлев. – М., 2013.
62. ЗАО «Уралоборудование»: офиц. сайт. – URL: <http://uraloborudovanie.ru/> (дата обращения 05.01.2021)