



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Стимулирование труда персонала и повышение уровня компетентности работников организации на примере ООО «ИнвестКредитТомск» УДК _5.95/.96:005.5:622.32.013(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Левина Альбина Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	д.ф.н.,		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав.кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )

	управленческих решений)	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И12	Левина Альбина Игоревна

Тема работы:

**Стимулирование труда персонала и повышение уровня компетентности работников организации на примере ООО «ИнвестКредитТомск»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

**Объект исследования:**

ООО «ИнвестКредитТомск»

**Предмет исследования:** стимулирование труда персонала и повышение его уровня компетентности

**Цель:** изучение стимулирования труда персонала и повышения уровня компетентности работников организации на примере компании "ИнвестКредитТомск".

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Управление персоналом», «Психология

	<p>управления персоналом».</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий</p> <p>4. Учебники.</p>
--	---

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Рассмотреть теоретические основы стимулирования труда и повышение компетентности персонала.</p> <p>2. Исследовать стимулирования труда и повышение уровня компетентности персонала на примере компании.</p> <p>3. Проанализировать системы стимулирования и повышения компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск» и дать рекомендации.</p>
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. Теоретические основы стимулирования труда и повышения компетентности персонала
2. Исследование стимулирования труда и повышение уровня компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск»
3. Совершенствование систем стимулирования и повышения компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск»

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2016г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	д.ф.н.,		20.01.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Левина Альбина Игоревна		20.01.2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	д.ф.н.,		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Грубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 с., 15 рис., 9 табл., 46 источник, 3 прил.

Ключевые слова: Мотивация, управление персоналом, стимулирование труда, персонал.

Объект исследования: ООО «ИнвестКредитТомск».

Предмет исследования: стимулирование труда персонала и повышение его уровня компетентности .

Целью дипломной работы является изучение стимулирования труда персонала и повышения уровня компетентности работников организации на примере компании "ИнвестКредитТомск".

В дипломной работе используются такие методы исследования, как:

теоретический анализ литературы по теме исследования; анализ нормативно-правовой документации; интервьюирование; анализ участия персонала в постановке задач инновационного развития; наблюдение; кейс-исследование; сравнительный анализ.

В результате проведенного исследования были разработаны рекомендации для усовершенствования системы стимулирования персонала и как повысить уровень компетентности сотрудников:

Область применения: Управление персоналом на предприятиях, в организациях, учреждениях.

Социальная значимость работы. Результаты исследования применимы для совершенствования процесса внутриорганизационных коммуникаций в различных сферах деятельности – образовательной, здравоохранения, предпринимательской, государственной службы и т.д.

## Оглавление

Введение .....	3
1 Теоретические основы стимулирования труда и повышения компетентности персонала .....	5
1.1 Материальное стимулирование труда сотрудников .....	5
1.2 Нематериальная мотивация труда персонала .....	15
1.3 Формирование и развитие профессиональной компетентности персонала .....	25
2 Исследование стимулирования труда и повышение уровня компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск» .....	38
2.1 Общая характеристика ООО «ИнвестКредитТомск» .....	38
2.2 Анализ системы стимулирования труда в ООО «ИнвестКредитТомск» .....	43
2.3 Анализ эффективности модели повышения компетентности персонала в ООО «ИнвестКредитТомск» .....	52
3 Совершенствование систем стимулирования и повышения компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск» .....	59
3.1 Разработка рекомендаций по развитию системы мотивации персонала ООО «ИнвестКредитТомск» .....	59
3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию модели повышения компетентности персонала ООО «ИнвестКредитТомск» .....	65
Заключение .....	71
Список использованных источников .....	74
Приложение А Анализ факторов трудовой мотивации .....	79
Приложение Б Ключ к мотивационному профилю сотрудника .....	80
Приложение В Анкета для определения типа трудовой мотивации .....	81

## Введение

По словам руководителя компании “Sony” Акито Мориты, в долгосрочной перспективе бизнес и его будущее находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете. Когда руководители поймут, что прочным фундаментом любой организации служит наличие человеческого капитала и единой корпоративной культуры, объединяющей людей, способствующей достижению сбалансированных личных и корпоративных целей, и направят свое внимание и усилия на создание такой организации, успех им обеспечен.

На сегодняшний день всё большую роль в успехе, конкурентоспособности и прибыльности организации играют такие факторы, как мотивация персонала и уровень его компетентности. Персонал является двигателем прогресса любой компании, поэтому все ведущие фирмы всё более активно внедряют методы кадрового регулирования в свой коллектив.

Сейчас технологии работы с людьми в организациях шагнули далеко и вперед, и вместо прежних базовых методов стимулирования на уровне повышения оклада применяется широкий спектр как материальных, так и нематериальных методов стимулирования. При этом при работе с некоторыми типами личностей методы нематериального стимулирования могут быть гораздо эффективнее, чем прямые денежные вливания компании в отношении сотрудника с надеждой на повышение эффективности его труда.

Рыночная экономика и постиндустриальное общество диктуют свои законы, в которых царят огромные потоки информации, любые изменения конъюнктуры рынка тут же подхватываются и эксплуатируются, а компании, не успевшие вовремя переориентировать свой персонал и обучить его достаточно быстро проигрывают борьбу за конкурентоспособные позиции на рынке. Таким образом, стимулирование труда персонала и повышение уровня его компетентности являются актуальными на текущий день темой исследования.

Объект исследования – ООО «ИнвестКредитТомск».

Предмет исследования – стимулирование труда персонала и повышение его уровня компетентности.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение стимулирования труда персонала и повышения уровня компетентности работников организации на примере компании "ИнвестКредитТомск".

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить материальное стимулирование труда;
- исследовать нематериальную мотивацию труда;
- проанализировать формирование и развитие профессиональной компетентности персонала;
- исследовать стимулирование труда и повышение уровня компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск»
- разработать рекомендации по развитию системы мотивации персонала в ООО «ИнвестКредитТомск»;
- разработать рекомендации по совершенствованию модели повышения компетентности в ООО «ИнвестКредитТомск».

При написании выпускной квалификационной работы были изучены труды отечественных и зарубежных авторов, а также были использованы следующие методы исследования: статистический, эмпирический, анализ, синтез, анкетирование, интервьюирование.

# 1 Теоретические основы стимулирования труда и повышения компетентности персонала

## 1.1 Материальное стимулирование труда сотрудников

В настоящее время все большую популярность приобретают исследования в области мотивации персонала. Мотивация является одной из важнейших функций менеджмента, которая призвана способствовать самоактуализации личности. Теории мотивации начали создаваться еще с появлением гуманитарного направления менеджмента в 30-60 гг. XX века и сегодня продолжают совершенствоваться. Для каждого современного руководителя актуальной является проблема побуждения сотрудников предприятия трудиться с максимально возможной отдачей для достижения общей цели компании [1].

Путь к эффективному управлению сотрудниками лежит через понимание их мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей [1].

Мотивация в психологическом аспекте может быть рассмотрена как состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации [2]. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо конкретному действию. Для каждого сотрудника мотивы обуславливаются большой группой факторов. К ним относят наличие нравственных принципов, предпочтений, интересов, склонностей, установок, характер отношений с внешней средой, оценку имеющихся возможностей, знаний, качеств и навыков.

В процессе стимулирования невозможно избежать такой проблемы, как в корне различная реакция людей на одни и те же рычаги воздействия. Это

объясняется тем, что у каждого человека существуют свои психологические причины, побуждающие его к активным действиям[3].

Рассмотрим факторы, выделяемые в теории управления, которые побуждают человека ориентироваться на них в процессе своей жизнедеятельности [3].

1. Ориентирование на заработок;
2. Склонность к содержательной работе;
3. Стремление приобрести высокую должность;
4. Готовность эффективно трудиться для общего блага;
5. Акцент на самостоятельность и накопление богатства;
6. Интерес к поиску нового;
7. Желание работать в команде, ощущать себя ее частью;
8. Тенденция к уравнительности.

Все представленные факторы не могут быть равномерно представлены в стремлениях персонала организации. Каждый сотрудник организации в качестве основного мотива ставит определенный фактор, который зачастую не совпадает с ожиданиями руководителей и коллег. Это обуславливает размах вариации мотивационных факторов, приведенных выше.

Анализируя мотивационные факторы, следует также обозначить значимость типологической модели трудовой мотивации (иными словами классификации персонала по ведущим стремлениям и доминирующим ценностям). Её автор – выдающийся русский ученый, Владимир Исаакович Герчиков, чей вклад в теорию и практику мотивации позволил произвести переворот в управлении людьми [3].

Представим концепцию типов трудовой мотивации в зависимости от категорий групп работников в табличном виде (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Концепция трудовой мотивации

Категория работников	Характеристика категории работников
Инструменталисты	Сотрудники, для которых работа сама по себе не представляет никакой ценности, в отличие от денег, которые они получают за её выполнение
Профессионалы	Сотрудники, которые, в отличие от первых, ценят не деньги, а содержание самой работы
Хозяева	Сотрудники, которые стремятся брать на себя полную ответственность за работу и выполнять ее с максимальной отдачей, но без контроля со стороны
Патриоты	Сотрудники, желающие быть нужными и полезными в организации, деятельность которых направлена, прежде всего, на признание руководством их заслуг
Избегающий тип	Сотрудники, не стремящиеся работать, делают лишь то, за что их не накажет начальник

Важно отметить, что любая организационная структура организации предполагает наличие большого количества различных должностных позиций, и учесть интересы каждого работника, а также побудить его на определенные действия – труднореализуемая на практике задача.

Изучение данной концепции позволяет сделать выводы о предпочтительной форме и особенностях оплаты труда каждой из описанных выше групп работников.

Для инструменталистов предпочтительной формой будет являться сдельная форма оплаты, с долей переменной части заработка, строго зависящей от достижения конкретных результатов. Для профессионалов – повременная, основанная на учете квалификации сотрудника и его опыта в рамках компании. К хозяевам следует применять сдельную форму оплаты труда либо по индивидуальным результатам, либо по результатам руководимой сотрудником команды. Оплата труда патриотов должна базироваться на учете трудового вклада работника в общие результаты работы как подразделения, так и организации в целом. К последнему типу – избегающему – применительна повременная, с зависимостью заработной платы от затрат труда с учетом переработок времени, плюс премии по общим результатам работы подразделения и всей организации [4].

Вместе с тем материальная мотивация должна гармонично сочетаться с элементами нематериальной мотивации для достижения наилучших результатов в отношении повышения эффективности, инициативности, отдачи труда сотрудников, улучшения их отношения к компании, коллективу, к самому труду через формирование самосознания своей значимости, возможностей для самореализации, приобретения авторитета в коллективе и других психологических факторов, преобразующих отношение сотрудника к трудовому процессу в качественно иную позитивную форму [5].

Отсюда стимулирование как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух взаимосвязанных формах [6]:

- материальное;
- нематериальное.

Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной (рисунок 1.1).

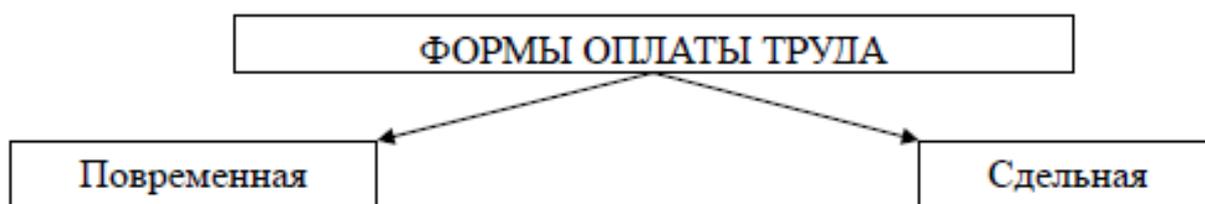


Рисунок 1.1 – Формы оплаты труда

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.) [7].

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы) [7].

Типовая структура фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведена на рисунке 1.2.

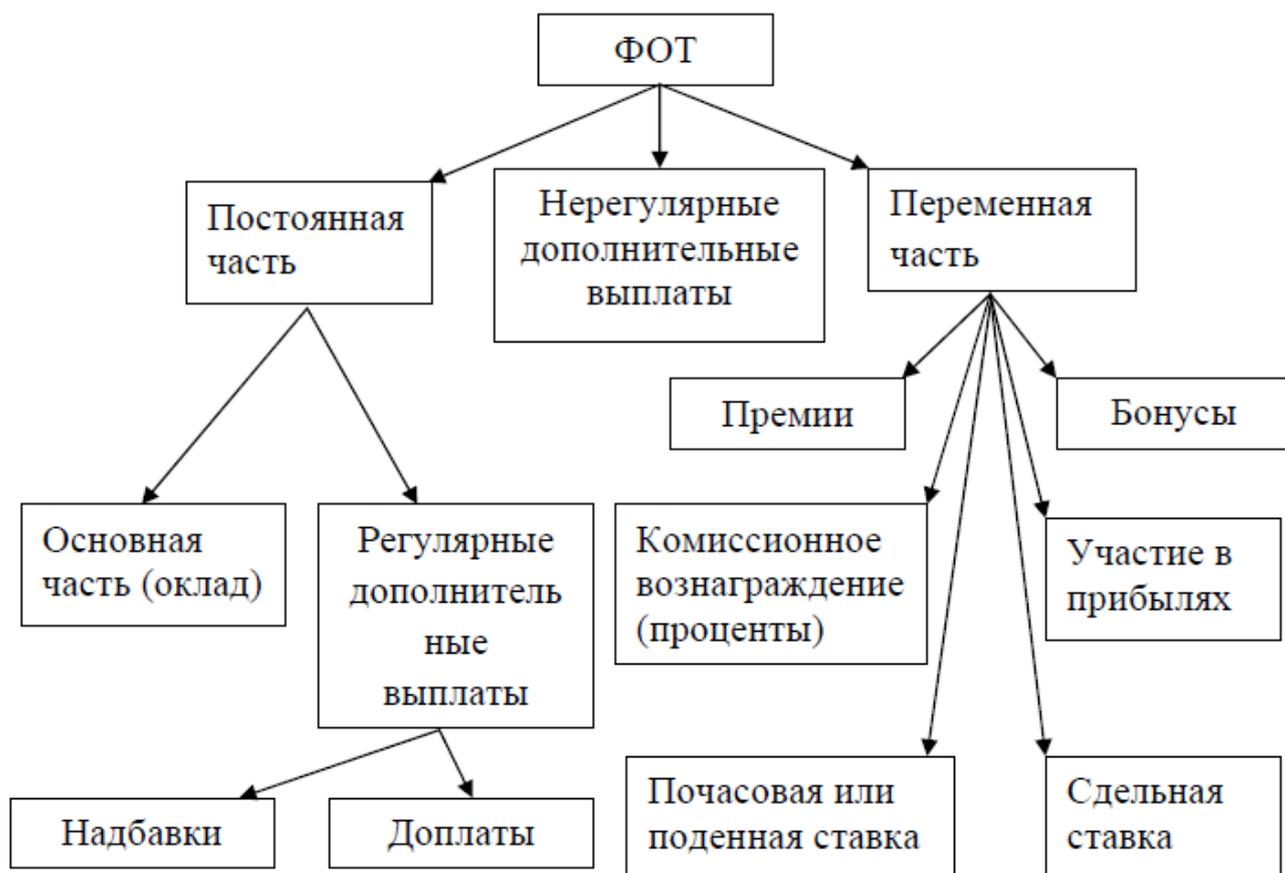


Рисунок 1.2 – Структура фонда оплаты труда [6]

Как можно отметить, ФОТ разделяется на три основных категории:

- постоянная часть;
- нерегулярные дополнительные выплаты;
- переменная часть.

Следует более внимательно рассмотреть каждую из перечисленных категорий.

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. эта стабильная во времени часть оплаты труда. Базовым элементом постоянной части заработной платы является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки [6].

Основная часть постоянной оплаты труда может быть представлена в одном из следующих видов:

- должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;

- тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;

- базовый оклад - минимальный оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Второй сегмент постоянной части – регулярные дополнительные выплаты – могут быть классифицированы на следующие категории [6]:

- надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к

самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат);

- доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей);

- выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации.

Второй категорией ФОТ являются нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот. Среди подобных выплат можно выделить следующие [6]:

- доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ);

- доплаты за работу в выходные и праздничные дни (ст. 149, 153 ТК РФ);

- доплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации (ст. 155-156 ТК РФ);

- доплаты за сверхурочную работу.

- суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство;

- материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам;

- компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом;

- выходное пособие при прекращении трудового договора и другие.

Финальная категория ФОТ – переменная часть – это такая категория оплаты труда, представляющая собой совокупность элементов заработной

платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы. Среди элементов переменной части оплаты труда можно выделить следующие [8]:

- процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб;

- премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер;

- сдельная заработная плата – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда;

- бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые);

- почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работник начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

Важнейшим вопросом, стоящим перед менеджментом любой организации или малым предпринимателем, является вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной части в рамках трудового коллектива. На сегодняшний день наиболее широкое распространение получили три методики начисления базовой части оплаты труда [9]:

- тарификация - отнесение работы (должности) к тому или иному разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) исходя из ее сложности и требуемой компетентности (или квалификации). Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников;

- грейдинг - способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника (или рабочего места) согласно единым критериям, распределенным по степени их важности (ценности) для организации;

- рыночное ценообразование - оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы.

Также в последнее время всё большую значимость и популярность приобретает модель коммерческого стимулирования, которая напрямую коррелирует с системами оплаты труда, основанными на сдельной форме оплаты труда.

Условия применения сдельной оплаты труда [10]:

- потребность в увеличении объёмов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;
- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек.

Также не последнее место в системе материальной мотивации занимает система социальных гарантий, которая включает в себя различные виды социальной поддержки работников организаций и их семей (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное

обеспечение и пр.). Ниже приведены некоторые примеры реализации подобной системы материальной мотивации [12]:

- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом;
- расходы по оплате учреждениям и организациям здравоохранения услуг, оказываемых работникам за счет средств предприятия;
- оплату путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия за счет средств предприятия;
- оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, оплату расходов по протезированию и другие подобные расходы
- надбавки к пенсиям работающим на предприятии;
- страховые платежи (взносы), уплачиваемые предприятием по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников за счет средств предприятия;
- взносы на добровольное медицинское страхование работников за счет средств предприятия;
- стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством).
- стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива и другое.

Принципы формирования соц. пакетов [13]:

- иерархия объемов и видов социальной поддержки исходя из иерархии ценности категорий персонала для организации;
- связь соц. пакетов с характером работ;
- возможность выбора наполнения соц. пакета в рамках определенных для соответствующей категории работников;
- устойчивость обязательств во времени (социальные гарантии требуют устойчивости так как часто могут быть востребованы работниками только в длительной временной перспективе).

Таким образом, была рассмотрена классификация материальной мотивации, её подкатегорий, а также систем оплаты, целесообразность применения которых должна определяться исходя из специфики деятельности организации, подразделения или отдельной должности. Аналитический подход, комплексное совмещение различных инструментов материальной мотивации вкупе с адаптацией под конкретную категорию сотрудника исходя из концепции трудовой мотивации обеспечивает наиболее эффективное стимулирование сотрудника [13].

## 1.2 Нематериальная мотивация труда персонала

Система стимулирования напрямую связана с системой мотивации работников, разработанной в организации. На систему мотивации воздействуют внешние и внутренние факторы, формирующие определенный тип поведения сотрудников.[14] Внешние факторы характеризуют стимулы, которые складываются из интересов, потребностей и способностей сотрудников. Внутренние факторы – это система мотивов, которые предопределяют внешние факторы, т.е. система мотивации должна быть адекватна механизму стимулирования работника.

Таким образом, стремление человека удовлетворить личные потребности посредством своего труда (мотив труда) и возможность получить за труд желаемые блага (стимул труда) формируют систему стимулирования. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается и ценится.[15].

В управлении персоналом активно применяются не только материальные, но и нематериальные стимулы.

Материальные стимулы можно измерить и посчитать, но совсем иначе дело обстоит с нематериальными стимулами, которые практически не

измеримы, во всяком случае измеряются не количеством материальных благ, льгот, оклада, премий и т.п. За стимулы нематериального характера можно принять такие категории, как лояльность к компании, уровень мотивации, желание работать, фон настроения на рабочем месте, уровень идентификации себя с брендом компании и многие другие «эфемерные» категории.[16].

В таблице 1.2 представлена структура нематериальной мотивации.

Для реализации нематериальной мотивации необходимо задействовать систему стимулов. Среди них выделяются нематериальные стимулы. Мотивы жизненного самоопределения реализуются через предоставление работы по интересам, по призванию, профессиональная ориентация, обогащение труда, повышение творческого характера труда, учет личных качеств и способностей работника, развитие карьеры, предоставление возможности для обучения, овладения новыми знаниями, изобретения, открытия, программы вознаграждений за идею, гибкие графики работы, доступ к новой информации, всеобщее признание и уважение.

Таблица 1.2 – Структура нематериальной мотивации [17]

Группы нематериальных мотивов	Виды нематериальных мотивов
Мотивы жизненного самоопределения	Призвание, самовыражение, творчество, изобретательность, рационализаторство, занятие наукой
Мотивы социального взаимодействия	Общение, сопричастность, солидарность, поддержка, взаимовыручка
Мотивы статусного самоутверждения	Достижение цели, престиж, высокий карьерный статус, власть, самоутверждение
Мотивы оптимизации жизненного цикла	Профессиональная и социальная мобильность

Мотивы социального взаимодействия - возможность общаться на рабочем месте, благоприятный социальный микроклимат, демократический стиль руководства, участие в управлении и принятии решений, единый статус работников, равные возможности, «Доска почета», вынесение благодарностей, признание заслуг, программы культурно-оздоровительных мероприятий.

Мотивы статусного самоутверждения - привлечение к участию в управлении и принятии решений, предоставление руководящей работы,

расширение полномочий, участие в успехе, ротация кадров, присвоение званий [17].

Мотивы оптимизации жизненного цикла - предоставление работы по желанию и возможностям, развитие карьеры, передача опыта молодежи – наставничество, устранение отрицательных стимулов, психологическое поощрение, центры психологической помощи и разгрузки.

Материальные и нематериальные стимулы постоянно взаимодействуют, и часто бывают неразделимы. Тем не менее специалисты по управлению персоналом уделяют все больше внимания разнообразным формам именно нематериального стимулирования, - например, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. Синка, С. Адамс. Среди авторитетных теорий на эту тему можно также выделить работы Шамира и Хакмана-Олдхема [17].

Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является необходимым дополнением к системе материального стимулирования труда. Более того, система мотивации в компании не может быть универсальной для всех сотрудников. Эта сложность может быть несколько смягчена — служба по работе с персоналом может проводить диагностику, выявляющую позицию сотрудника по отношению к компании. Согласно ей, сотрудники могут делиться на индивидуалистов, ориентированных на максимальную материальную мотивацию, и коллективистов, отождествляющих свои интересы с интересами компании. От того, к какой категории относится сотрудник, зависит метод нематериального стимулирования для него.

В целях максимизации действия стимулов необходимо учитывать принципы построения системы мотивации [18]:

- доступность;
- осязаемость;
- постепенность;
- сочетание материальных и нематериальных стимулов.

Опыт российских компаний показывает, что при разработке системы мотивации может возникнуть ряд сложностей, среди них [19]:

- определение методов влияния на эффективность работы сотрудников;
- разработка системы мотивации в компании;
- нестабильность системы мотивации;
- мониторинг системы.

Добиться эффективности мероприятий по нематериальной мотивации можно при сочетании индивидуальной и коллективной мотиваций. Вот ее основные принципы.

1. Цель.
2. Вызов.
3. «Чувство локтя».
4. Ответственность.
5. Профессиональный рост.
6. Лидерство.

К нематериальной мотивации также можно отнести следующие два типа мотивации [20]:

Моральная — вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т.п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации.

Организационная — создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

Существует и другая классификация инструментов нематериальной мотивации:

1. Условия труда.
2. Корпоративная культура
3. Возможность самореализации.

В каждую группу нематериальной мотивации входит немалое число инструментов. Следует перечислить те из них, которые имеют наибольшую популярность в российских компаниях (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Инструменты нематериальной мотивации

Инструменты	Составляющие
Условия труда	Место работы, оснащённость, спецодежда, безопасность, транспортное обеспечение, мобильная связь, интернет, питание, медицинское обслуживание, занятия спортом, график работы
Корпоративная культура	Организация работы, чёткость распределения функций, стандарты работы, оценка эффективности деятельности, стиль руководства, внутренние и внешние коммуникации, PR, пути разрешения конфликтов, отношение к делу, отношение к организации в целом, корпоративный стиль, соревнования и конкурсы, корпоративные традиции и праздники
Возможность самореализации	Профессиональное и карьерное развитие, возможность принятия решений, участие в управлении (вплоть до совладения), обучение, стажировки, стимулирование инноваций

Нематериальные стимулы не всегда являются «бесплатными», нередко к таким стимулам относят социальные льготы, которые стоят больших затрат организации, и могут быть классифицированы как материальное, так и нематериальное стимулирование [21]. К ним относят пенсионное обеспечение, медицинскую страховку, путевки в дома отдыха работникам, их детям в летние лагеря, бесплатные обеды, мобильную связь, переобучение и т.д. Требуют материальных затрат корпоративные мероприятия, спортивные соревнования, выезды за город на природу, празднование Нового года и др. Собственно нематериальные стимулы в менеджменте организации занимают небольшую роль, к ним можно отнести – любые виды поощрений, похвала сотрудникам за хороший труд, конкурс «Лучший работник года, месяца», награждение грамотами, знаками почета.

По мнению многих исследователей (Шапиро С.А., Фитценц Я. и др.), основной целью нематериального стимулирования является повышение интереса персонала к выполнению своей работы, в свою очередь, это влияет на повышение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации. [22,23]

Значимый эффект, достигаемый с помощью формирования системы нематериального стимулирования в управлении предприятием, - повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Исходя из необходимости в инвестициях нематериальную мотивацию традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов [24]:

- не требующие инвестиций со стороны компании;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно;
- требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.

Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам (рисунок 1.2).

Работник, достигая определённого уровня оплаты труда, при подавляющем использовании методов материального стимулирования, начинает терять интерес к работе. На передний план выходят такие нематериальные потребности как потребность в интересной работе, требующей творческого подхода; признание и адекватная оценка работы; высокая степень ответственности; чуткое отношение со стороны менеджеров. По данным различных исследований, посвященных изучению мотивирующих факторов, для работника на первое место выходят, в частности, социально-психологические факторы [25, 26].

Рассмотрим особенности системы нематериального стимулирования в менеджменте. Система нематериального стимулирования - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников [27].

В современных условиях факторы нематериальной мотивации стали играть огромную роль и, зачастую, обеспечивают гораздо более эффективное влияние на стремление сотрудников к повышению результатов труда. Сложность нематериального стимулирования заключается в том, что его методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, так как в основе мотива труда у каждого человека лежат разные основания [28].



Рисунок 1.3 – Виды нематериального стимулирования в менеджменте [24]

Например, человек, занимающий ответственную должность или обладающий уникальными навыками, имеет достаточно высокую самооценку. Он воспринимает зарплату, которую ему выплачивают, как адекватную оплату его труда, а не как особое благо. Специалист вполне может сменить фирму, если конкуренты предложат большую зарплату, или он просто увидит для себя более интересные задачи в другой сфере деятельности, или захочет создать свой бизнес.

В практическом менеджменте используется оценка стимулирования через потребности. Маслоу А.Г. определяет «потребность» как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе существования человека, познания и обретения жизненного опыта. [29, 30] Согласно этой теории вначале человек имеет базовые потребности, ориентированные на выживание - пища, жилье и т.д., затем - социальные, и только потом - потребность в самореализации. Когда он удовлетворил свои базовые потребности и уверен, что всегда будет в состоянии себя обеспечить, у него появляется другой уровень мотивации.[31]

Методы нематериального стимулирования имеют особое значение в разработке определенных направлений стратегического менеджмента, таких, как управление эффективностью (Performance Management, PM), управление талантами (Talent Management), стройное производство (Lean Manufacturing) [31].

Управление эффективностью (PM), базирующееся на контроллинговых схемах и бихевиористских подходах, значительное внимание уделяет функциям управления персоналом как необходимому условию действенности всей системы менеджмента [32]. Основные принципы PM: ориентация на результат и интеграция всех ресурсов для достижения поставленных целей. Целевая функция управления человеком в системе PM преобразуется: вместо решения традиционной ресурсной задачи кадровой логистики — кадровое обеспечение

рабочих мест в нужное время, необходимо обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации.

Обычно менеджмент эффективности связывают с материальным стимулированием по системе «Pay For Performance» — «плата за исполнение», под которой понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системах гибкой или переменной оплаты труда. Однако во многом успех внедрения РМ зависит от эмоциональной вовлеченности сотрудника, создания корпоративной мотивационной среды, на что, как отмечалось, и направлены нематериальные методы стимулирования [17].

Поскольку персонал является носителем «знаний», создающих конкурентное преимущество организации, вопросы повышения его компетентности и эффективности труда становятся условием стратегического развития компании. Система менеджмента знаний задает иную — нематериальную — плоскость решения задачи мотивирования, удовлетворяя фундаментальную потребность человека в освоении нового опыта, в интеллектуальном «обогащении» и, особенно, в творчестве [33, 34].

Существенную роль в решении этой задачи могут играть персонализированные отношения — ориентация на индивидуальные мотивы талантливых сотрудников [35]. Формальное применение методов нематериального стимулирования в системе менеджмента знаний может привести к поражению в «войне за таланты» [17]. Как утверждает в своем интервью Х. Хэндфилд-Джонс (Н. Hanfield-Jons), соавтор книги «Война за таланты», одна из основных ошибок в войне за таланты — называть управление талантами критически важной частью корпоративной стратегии, разрабатывать формальные процедуры, не решаясь при этом приступить к конкретным действиям [17]. Такие компании регулярно проводят оценку сотрудников, обсуждают их деятельность на специальных совещаниях, классифицируют их, собирают подробнейшие базы данных по каждому члену команды, внедряют

специальные информационные системы — но не меняют реальную политику. Эти организации увлекаются буквой управления талантами в ущерб его духу. Думая, что они управляют талантами, на самом деле эти компании не делают ничего в этой сфере. Они могут нанимать талантливых людей, но они не дают этим сотрудникам реальных возможностей для роста и принимают решения о замещении вакантных должностей совершенно независимо от результатов оценки. В итоге позиция этих компаний на рынке не меняется к лучшему.

Таким образом, нематериальное стимулирование является неотъемлемым компонентом современных концепций и практик менеджмента организации, обеспечивающим их общую эффективность. Система нематериального стимулирования характеризует собой не набор традиционных действий по формуле «стимул — реакция», именуемых «рюшечками» HR-технологий (корпоративных праздников, информационных листков и др.), а целостный комплекс мер, дополняющий материальные факторы и обеспечивающий вовлеченность сотрудников в трудовой процесс [17].

Система нематериального стимулирования работников может рассматриваться как совокупность инструментов, процедур и методов экономического, организационного и социально-психологического характера, реализуемых в неденежной форме, которые создают условия для саморазвития работников, способствуют повышению эффективности управления и достижению стратегических целей предприятия.

Безусловно, степень воздействия материальных и нематериальных форм стимулирования зависит от уровня развития экономики страны, традиций общественного строя, а также материального положения, социально-демографических характеристик каждого конкретного человека. По мнению отечественных экспертов, в ближайшее десятилетие следует ожидать уравнивания значения материальных и нематериальных стимулов по причине смены поколений и ожидаемого экономического развития России [14].

### 1.3 Формирование и развитие профессиональной компетентности персонала

Как известно, профессионал – это лицо, которое адекватно оценивает собственное персональное назначение; осознано формирует и развивает себя в процессе трудовой деятельности; получает удовлетворение от плодов своей работы и повышает авторитет своей профессии в социуме. Также это эксперт, который результативно и созидательно реализовывающий свои профессиональные качества, знания, умения и навыки в ключевых видах профессиональной деятельности [36].

Отталкиваясь из того, что профессионализм представляет собой совокупность индивидуальных свойств индивида, которые обеспечивают ему наибольшую эффективность и качество трудовой деятельности при одновременном удовлетворении самим процессом труда, можно сделать вывод, что развитие профессионализма работников выглядит как формирование их способности к некоторому типу (совокупности типов) деятельности, развитие профессиональных знаний, умений и навыков с помощью организации и осуществления целенаправленного материального и нематериального стимулирования труда сотрудников, учитывая преобладающие у них мотивы профессионального самосовершенствования [36].

Мотивационная составляющая сотрудника является центральным элементом в его профессиональной деятельности. Мотивация как основа профессиональной деятельности служит побуждающим мотивом для субъекта осуществлять свои профессиональные обязанности и выражается в виде эмоционального отношения сотрудника к профессиональной деятельности. Мотивационная составляющая профессиональной деятельности сотрудника характеризуется системой факторов и процессов, которые инициируют и ориентируют его исполнять свои функциональные обязанности и выказываются в форме эмоционального отношения к трудовой деятельности [36].

Материальные и нематериальные мотивы в трудовой сфере, что подтверждается многолетними исследованиями научной школы Е.А. Климова [37], отражаются в подсознании личности и актуализируют его актуальные потребности, такие как трудиться во имя интересов государства, исполнение долга гражданина, самореализация, получение материального вознаграждения, карьерный рост и т.п., удовлетворяемые с помощью выполнения функциональных обязанностей и иницирующих его осуществлять профессиональную деятельность. Перечисленные факторы, как показывает многолетний эмпирический опыт, влияют на зарождение и трансформацию мотивационных составляющих профессиональной деятельности сотрудников.

Мотивационная составляющая профессиональной деятельности каждого сотрудника очень субъективна и зависит персональной иерархии системы мотивов. При всем том, рассмотрение итогов многочисленных концепций и учений о мотивации профессиональной деятельности разрешает раскрыть некоторые схожие направления, зависимости, которые проявляются в современной ситуации [36].

Исследование содержания и источников профессионального развития в российской научной среде позволяет констатировать, что в основном воплощаются в жизнь положения о взаимовлиянии деятельности и индивида.

Становление индивида в процессе профессиональной деятельности исследовалось такими представителями отечественной педагогической науки как Б. Г. Ананьев, А. А. Деркач, Е. А. Климов, Н. В. Кузьмина, Б. Ф. Ломов, К. К. Платонов, Ю. П. Поваренков, В. А. Пономаренко, В. Д. Шадриков и др.

Эффективность профессионализации личности определяется зрелостью ее качеств, отвечающих требованиям деятельности. Вместе с тем профессионализация представляет собой форму трудовой деятельности и социализации личности, а психологическую систему деятельности образует система психических признаков, особенностей субъекта деятельности, образованная для выполнения конкретной работы [36].

Для современного менеджмента характерно постоянное изменение стратегий, организационной структуры, методов и инструментов управления, что обусловлено, прежде всего, динамикой происходящих изменений внешней и внутренней сред, происходящих под воздействием макро- и микроэкономических факторов: современных технологий, культурной и социальной мобильности общества и т. п. В условиях экономики, основанной на знаниях, практически все достоинства прежде успешных компаний: устоявшиеся организационные структуры и устойчивые бизнес-процессы, становятся тормозом их развития, т.к. инкрементальные организации не могут оперативно отвечать на динамические изменения рыночной среды, и осуществлять опережающие действия по отношению к потенциальным угрозам внешней среды. Следует сослаться на мнение Г. Хэмэла о том, что «во всё более нелинейном мире новое богатство способны создавать только нелинейные идеи – радикальные инновации – те, что обладают силой изменять потребительские ожидания, облик отраслей и основы конкурентного преимущества» [38].

В целях обеспечения конкурентоспособности компании, в условиях динамично изменяющейся рыночной среды, необходимы стратегические изменения подходов к управлению – от управления функциональными подсистемами и отдельными бизнес-процессами к управлению на основе компетентностного подхода [39].

Компетентностный подход в работе с персоналом для отечественной практики является достаточно новым, так же как и понятия «компетенции», «компетентность». Традиционно использовалась категория «профессионально важные качества», как характеристика особенностей работника, прежде всего психофизиологических, способствующих его профессиональной успешности. Кроме того, учитывались качества работника, которые являлись нежелательными или даже противопоказанными для конкретного вида профессиональной деятельности [39].

Что касается профессиональной деятельности в области управления, то здесь практически до сих пор оценка работников осуществляется на базе

квалификационного метода, основанного на единых системах классификации должностей, учитывающей традиционное сочетание знаний, умений и навыков.

При этом следует отметить, что до сих пор не сформированы единые упорядоченные каталоги требований к работникам. На практике данные требования формируются в зависимости от специфики организации, национальных особенностей, субъективного мнения исследователей и разработчиков [39].

С развитием теории и практики управления происходит изменение в требованиях к знаниям, умениям и навыкам работников. Изменение квалификационных требований к работнику, обусловленное развитием теории и практики организации труда и управления происходит по следующим стадиям [39]:

1. Требования к способности работника выполнять трудовые действия и операции, т.е. умения и навыки

2. Требования к степени владения конкретными производственными навыками, зафиксированными в требованиях к профессии и специальности, т.е. квалификация.

3. Требования к широте диапазона знаний, способности к адаптации, обладанию деловыми и личными качествами, необходимыми для достижения экономических целей конкретной организации, т. е. компетенция (рисунок 1.4).

Компетентность — это обладание определённой компетенцией, то есть знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить объективные суждения и принимать точные решения. [39]

В России в настоящее время наибольший интерес к формированию профессиональных стандартов проявляют в первую очередь профессиональные сообщества и работодатели. Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) сформирована Комиссия по профессиональным стандартам, которая рекомендовала к применению более 70 профессиональных стандартов различных областях деятельности: деятельность гостиниц и ресторанов, обслуживание гостей на предприятиях питания, руководство

(управление) организацией, информационные технологии, авиастроение, строительство.



Рисунок 1.4 – Изменение квалификационных требований к работнику, обусловленное развитием теории и практики управления персоналом [39]

Тем самым, можно сделать вывод, что в России компетентностный подход в работе с персоналом организации только начинает получать признание, поскольку позволяет оптимизировать работу с персоналом, сделать её более эффективной и результативной. Поэтому составление модели компетенций, как одного из методов внедрения технологии компетентностного подхода, является важной задачей для служб управления персоналом

Марком Паркинсоном были сформулированы определенные критерии эффективно работающей модели компетенций. Модель компетенций должна быть [39]:

1. Исчерпывающей, когда перечень компетенций содержит полностью все важные функции рабочей деятельности.

2. Дискретной, когда отдельная компетенция относится к определенной деятельности, четко отделенной от других видов деятельности.

3. Сфокусированной, когда каждая компетенция четко определена и не охватывает слишком многого.

4. Доступной, когда компетенция доступным образом сформулирована и готова к универсальному использованию.

5. Конгруэнтной, когда компетенции направлены на укрепление организационной культуры и достижение долгосрочных целей организации. Слишком абстрактные компетенции не принесут пользы организации и не будут приняты.

6. Современной, когда система компетенций должна постоянно обновляться и отражать актуальные текущие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

Система компетенций может создаваться двумя способами:

1. Первый способ направлен на применение уже готовых моделей к конкретной организации. Такие типовые модели были разработаны на основе опыта лидирующих организаций, как правило, иностранных.

2. Второй способ предполагает создание новой модели компетенций. При этом могут быть привлечены внешние консультанты или компетенции могут быть сформированы самостоятельно.

Компетентностный подход предоставляет большие возможности для описания типа поведения и тех его положений, которые необходимы для получения высокого уровня эффективности.

Данный подход позволяет определить профессиональные, поведенческие требования, предъявляемые к работнику в зависимости от его навыков руководства, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Среди очевидных достоинств компетентностного подхода можно выделить [39]:

1. Рассмотрение человека как «независимого объекта природы» (естественно-натуралистически): человек исследуется как личность, субъект который обладает определенными уникальными ценностями, личными потребностями, мотивами, знаниями, обладающий поведением, приводящим к эффективному выполнению работы.

2. Реализация идей равенства и толерантности, поскольку представления о компетенциях позволяют перенести акцент с психологических свойств человека на внешние (объективные) элементы его деятельности, сместить оценку с качеств и перенести ее на поведенческие проявления.

3. Ориентация на учет личной эффективности работника. Это главное отличие от директивного подхода, характерного для квалификационного подхода

4. Поддержка мобильности персонала, как вертикальной, с точки зрения развития карьеры, горизонтальной с позиции ротации между секторами, так и пространственной, то есть территориальной позиции.

5. Соединение интересов бизнеса, управления персоналом и задач современной системы образования. Другими словами, интеграция компетентностей организации, персонала и обучающихся.

6. Теоретическое и методическое обоснование различий в результатах деятельности различных субъектов: работников, организаций, отраслей и экономики в целом.

Стоит также отметить, что компетенция и компетентность – понятия взаимосвязанные и взаимообусловленные, но не тождественные.

Компетентность – это интегральное, т.е. более широкое понятие. В этом понятие вкладывается наличие у сотрудника некоторой суммы компетенций. Каждая из компетенций обладает необходимым уровнем развития, является характеристикой глубины знания работником своего дела, понимания им сути работы, а также способов и средств достижения поставленных целей.

Компетенция может быть представлена как компонент качества человека, например, работника или учащегося, являясь выразителем его

«системного образования». При этом заметим, что компетенция – это, прежде всего, компонент потенциального качества. И лишь в некоторой степени – актуального качества. А вот компетентность является комплексом компетенций, характеристика актуального или реального качества, формируемого главным образом по мере накопления опыта в соответствующей профессиональной деятельности.

Компетентность есть динамическое качество специалиста, которое развивается от полученного в системе высшего профессионального образования набора профессиональных качества начального уровня образованности, к высшей форме компетентности, а именно мастерству и таланту работника [40] (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Этапы развития компетентности работника

Таким образом, успешность профессиональной деятельности зависит от возможности сохранить достигнутый уровень, а также добавить к нему новые качественные элементы, составляющие профессиональное развитие персонала организации. Тем самым можно сказать, что в основе профессионального совершенствования работника лежит теория развития и преемственности. Процесс трансформации и развития компетентности работника отражается на качественном преобразовании труда в целом, обогащает его новыми элементами, свойствами или характеристиками.

Результаты мониторинга, в котором принимали участие руководители и начальники отделов по работе с персоналом градообразующих предприятий г. Сургута, показывают, что каждая компания столкнулась при разработке и внедрении с недоверием и протестом среди своих сотрудников [41]. Это происходило из-за того, что внедрение компетентного подхода представлялось сотрудникам как навязывание новых регламентов, ограничений. Данные проблемы преодолевались с помощью информирования персонала, материальной и нематериальной мотивацией, проводились разъяснительные семинары, к разработке модели компетенций привлекались лучшие сотрудники (рисунок 1.6). Стоит отметить, что вовлечение может осуществляться через сообщения персонала о своей работе, сообщения сотрудников о своих взглядах на работу других, определение сотрудниками изменений в деятельности и того, как вероятные изменения повлияют на отношение людей к своей работе.



Рисунок 1.6 – Пути преодоления сопротивления при формировании и развитии компетентности персонала [41]

На формирование конкурентных преимуществ организации существенную роль оказывают не только размеры и качество имеющихся материальных активов, но также способность организации эффективно распорядиться знаниями персонала. Для обеспечения возможности гибкого реагирования на изменяющиеся экономические условия развитие персонала должно отвечать требованиям систематичности, комплексности и непрерывности. Наибольший эффект при этом может быть достигнут, в случае,

когда результативность такого развития напрямую влияет на эффективность деятельности организации и изменяет ее. Таким образом, можно выделить следующую взаимосвязь: для развития организации необходимо профессиональное развитие ее персонала, которое в свою очередь, является основой новых изменений в организации.

В компетентностном подходе заключен огромный обучающий потенциал. Благодаря деятельностному описанию компетенций, становится очевидным, какое поведение отличает наилучших исполнителей. Для обучения компетентному поведению можно использовать все традиционные формы обучения на производстве – тренинги, основанные на компетенциях, обратную связь по центру оценки и развития, рабочие задания, наставничество и коучинг, самообучение и др.

Стоит перечислить основные положения методики организации обучения персонала, базирующейся на использовании модели компетенций [42]:

- обучение персонала является важным элементом развития персонала организации, а, следовательно, должно соответствовать миссии, ценностям и целям организации;

- посредством обучения персонала не должны накапливаться в модели компетенций знания и навыки работников, не нужные работникам.

- обучение персонала должно служить элементом мотивации работников организации;

- несогласованное с основными направлениями развития организации обучение не эффективно, поскольку не позволяет реализовать один из основных принципов управления: эффективная работа – это работа, обеспечивающая получение конечного результата с минимальными затратами.

Таким образом, логическая схема обучения персонала на основе компетентностного подхода может быть представлена моделью, описанной на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Логическая схема формирования и развитие профессиональной компетентности персонала [43]

Необходимо раскрыть основные этапы представленной логической схемы формирования и развития компетентности персонала.

1. Этап планирования обучения. Оценка работников по компетенциям является базой организации обучения персонала. Целеполагание и формирование методологии измерения результатов обучения выступают важнейшим элементом этапа планирования обучения персонала [43].

На основании оценки уровня компетентности работника (до обучения) и сопоставление результатов полученной оценки с эталонным значением компетентности (максимально возможной оценкой) принимается решение о целесообразности и необходимости проведения обучения персонала организации.

2. Этап выбора средств и методов обучения. Принципиально важными вопросами на данном этапе является обоснование методов и способов организации обучения по двум критериям: повышение уровня компетентности и экономической целесообразности. Для выбора наиболее целесообразных направлений, форм и методов обучения, обеспечивающих необходимый рост уровня компетентности обучаемого персонала, необходимо использовать анализ опыта собственной организации, бенчмаркинг успешного опыта других

организации в области внутрифирменного обучения по аналогичным направлениям подготовки, а также анализа деятельности образовательных организаций на рынке образовательных услуг [43].

При этом, данный анализ необходимо дифференцировать по следующим уровням: уровень организации, уровень структурных подразделений, уровень конкретного работника.

От эффективности реализации первых этапов обучения персонала: анализа потребности в обучении, выбора направления, форм и методов обучения во многом зависит достижение конечных целей обучения – достижение необходимого уровня компетентности персонала. Ошибки на данном этапе могут резко снизить эффективность обучения или свести ее к нулю.

3. Оценка эффективности обучения работников. Оценка эффективности обучения заключается в определении уровня профессиональной компетентности до и после обучения работника. Результаты оценки профессиональной компетентности работника определяются на основании показателей [43]:

- соответствия компетенции требуемому уровню развития;
- соответствия модели компетенций по группе компетенций;
- общего соответствия модели компетенций.

Следует учитывать, что эффективность обучения заключается не только в приращении знаний, но и в поддержании их на определенном уровне, поскольку, знания не статичны и достаточно быстро устаревают. То есть, обучение экономически эффективно в случае сохранения уровня компетентности работника [44].

Оценка эффективности обучения по компетенциям позволяет отследить изменения уровня компетентности каждого работника и наметить важнейшие направления его профессионального обучения.

Также любая компания, строящая планы своего развития на длительную перспективу, неизбежно сталкивается с необходимостью развития своих

ресурсов, в том числе и работников компании как элемента осуществления стратегии достижения целей организации. Решению этой задачи служат мероприятия по формированию и развитию компетенций кадрового резерва [44].

Для подготовки резервистов важно знать, какова разница между имеющейся и требуемой профессиональной компетентностью. Следовательно, и та, и другая должны быть описаны и измеримы. Это позволяет сделать модель компетенций, которая позволяет организации сформировать конкретные критерии, которые могут быть положены в основу отбора персонала из числа кадрового резерва [44].

Благодаря использованию моделей компетенций можно составить ясный «портрет» требуемого кандидата и оценить соискателей на предмет соответствия данным требованиям.

Несомненно, формирование и развитие профессиональной компетентности персонала имеют инновационную направленность. Однако, несмотря на это, существуют также проблемы применения этого подхода. Чтобы модель компетенций стала эффективной и объективной, для ее разработки необходимо привлечение квалифицированных специалистов, а также выработка обоснованных критериев оценки. Формирование модели путем адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретных организаций может выступать, с одной стороны, аргументом в пользу компетентностного подхода, а с другой, – серьезным источником риска. Риск, который может возникнуть при адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретных организаций или разработке и внедрении новых моделей компетенций в организациях, определяется, в первую очередь, субъективизмом и множественностью критериев.

## 2 Исследование стимулирования труда и повышения уровня компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск»

### 2.1 Общая характеристика ООО «ИнвестКредитТомск»

ООО «ИнвестКредитТомск – небольшая томская организация на рынке микрофинансирования с тремя филиалами по городу Томску. Это одна из многих организаций в России, предлагающая микрозаймы - небольшие суммы денег в долг на короткий срок.

Компания была образована в 2014 году как общество с ограниченной ответственностью. С момента основания в компанию обратилось уже более 4 000 человек. На 01.05.2016 года суммарный объем выдачи микрозаймов клиентам превысил 16 миллионов рублей.

По данным ТомскСтата за 2016 год ООО «ИнвестКредитТомск» занимают уверенное место в первой десятке по объему и количеству выданных микрозаймов среди всех микрофинансовых организаций Томска ( далее - МФО).

Численность сотрудников «ИнвестКредитТомск» на текущий момент составляет 18 человек.

Принципы ответственного микрофинансирования в компании:

- сумма кредита от 1 т.р. до 50 т.р.;
- выдача в течение одного дня;
- для оформления нужен только паспорт;
- нет скрытых комиссий, суммы выплат и график известны заранее;
- выдача и погашение происходит в удобное для клиента время;
- сумма выдаваемого займа соответствует финансовым возможностям заемщика;
- для всех заемщиков доступна пролонгация займа;
- клиент платит только за фактическое время пользования деньгами – можно досрочно погасить займ без штрафов и пеней.

- действует процедура помощи клиентам, которые попали в сложную жизненную ситуацию;

- существуют программы полной или частичной реструктуризации долгов.

Полная информация обо всех процедурах взаимодействия с компанией носит публичный характер и предоставляется в доступной форме.

«ИнвестКредитТомск» представляет собой современный микрофинансовый сервис, предоставляющий краткосрочные займы через различные каналы продаж: онлайн, офлайн и банковские карты. Около 40% всех займов компания выдает дистанционно.

Миссия компании - создание и развитие общедоступной системы микрокредитования для повышения уровня жизни граждан страны.

Принципы деятельности: социальная ответственность, прозрачность, гибкий подход к клиенту.

Ценности компании: честность, доверие, результат, ответственность.

Контактный центр «ИнвестКредитТомск» на связи 14 часов в сутки.

Портрет клиента ООО «ИнвестКредитТомск» представлен на рисунке 2.1.

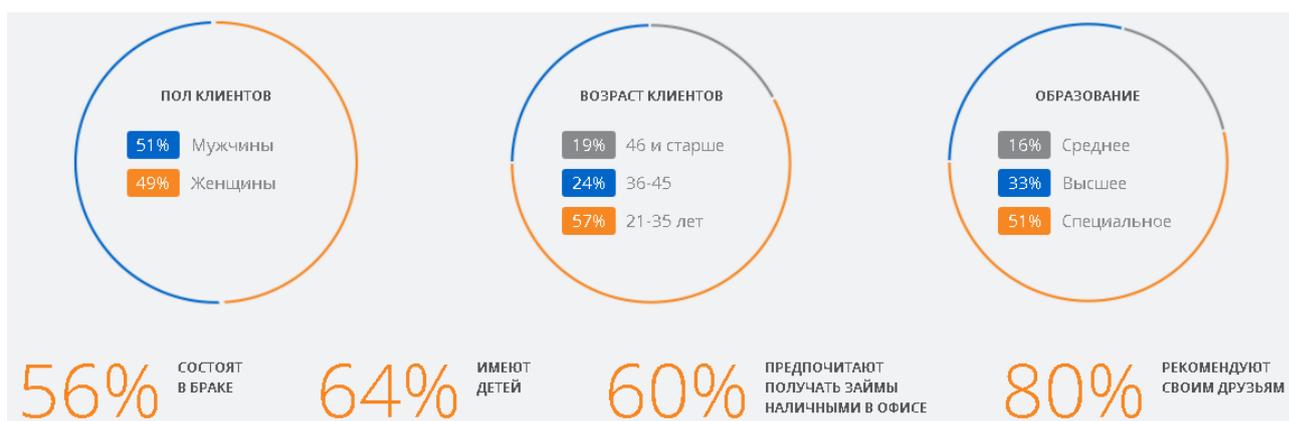


Рисунок 1.8 – Портрет клиента ООО «ИнвестКредитТомск»

Хотя компания и ведёт внутреннюю статистику для уверенного позиционирования своих услуг на рынке и понимания своей целевой аудитории, однако ООО «ИнвестКредитТомск» заботится о защите

персональных данных своих клиентов и гарантирует анонимность и защиту от утечки любой персональной информации. Все отношения между клиентом и компанией, права, обязанности и ответственность сторон закреплены на законодательном уровне.

На рисунке 2.2 представлена целевая аудитория компании, сортированная по цели получения займа.



Рисунок 2.2 – 5 основных целей получения микрозайма

Для ООО «ИнвестКредитТомск» характерна линейно-функциональная организационная структура. Во главе организации стоит директор, каждый филиал имеет своего менеджера. Также в компании присутствуют:

- юрист;
- бухгалтер;
- системный администратор;
- сотрудники службы безопасности;
- специалист, отвечающий за рекламу и PR;
- операционисты в офисах, непосредственно заключающие и проводящие все займы на местах;
- специалист горячей линии;
- маркетолог;
- уборщица.

Между отдельными сотрудниками компании существуют как вертикальные (руководства и подчинения), так и горизонтальные связи (связи равноправных элементов).

Директором МФО проводится политика управления на принципах классической административной школы управления, которая базируется на четырёх главных принципах:

- чёткое функциональное разделение труда;
- передачи команд и распоряжений сверху вниз;
- соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчинённых).

К общим принципам, которые использует руководитель, относятся:

1. Принцип маркетинговой политики. Это означает, что директор как управленец опирается на спрос на свои услуги и предусматривает направленность своей деятельности на целевую аудиторию, которая формируется посредством работы маркетолога, ведения статистики и получения обратной связи от клиентов (как текущих, так и потенциальных).

2. Принцип прибыльности. Работа компании должна быть ориентирована на получение дохода и сохранения рентабельности бизнеса.

3. Принцип сохранения лояльности клиента. При общении с клиентом сотрудники должны быть максимально вежливы, грамотны в правовых вопросах, чётко, последовательно и профессионально исполнять свои обязанности перед клиентом, осуществлять необходимые сопутствующие процессу займа консультации в пределах своих полномочий.

4. Принцип подчинённости личных интересов общим. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами организации.

5. Принцип коммерческого стимулирования. За перевыполнение плана ключевые сотрудники компании, принимающие решения, а также исполнители нижних уровней получают премии в процентном отношении от полученной дополнительной прибыли.

Среди операционистов в офисах и сотрудников службы безопасности наблюдается высокий уровень текучести кадров. Субъективные причины текучести кадров в ООО «ИнвестКредитТомск» по мнению руководства разные:

- неясные шансы для роста;
- неудовлетворённость руководством;
- некачественный подбор;
- недостаточная заработная плата;
- разочарование в ожиданиях.

В таблице 2.1 представлена динамика численности сотрудников в МФО.

Таблица 2.1 – Динамика численности сотрудников за 2015-2016 гг

Показатель	Величина		Отклонение
	2015	2016	
Плановая численности персонала, чел	17	18	1
Среднесписочная численность персонала, чел.	16	17	1
Нехватка персонала, чел.	-1	-1	0
Количество принятого персонала, чел.	4	5	1
Количество уволившихся работников, чел.	3	4	1
из них руководящего персонала, чел	0	0	0
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	3	1
Количество работников, проработавших весь год, чел.	12	13	1
Текучесть, %	18,75	23,5	4,75
Оборот по приему, %	25,0	29,4	4,4
Оборот по выбытию, %	12,5	17,6	5,1
Постоянство состава, %	75	76,5	1,5

По данным таблицы 2.1 видно, что произошли изменения практически во всех показателях. Плановая численность сотрудников составила в 2015 году 17 человек, и изменилась в 2016 году, составив 18 человек (отклонение - 1). Среднесписочная численность в 2015 году составила 16 человек, в 2016 – 17 (отклонение - 1), нехватка персонала составила в 2015 году - 1 человек, в 2016 году – также 1 человек, количество принятого персонала в 2015 году составило 4 человека, в 2016 – 5 человек, количество уволившихся сотрудников составило в 2015 и в 2016 годах – 3 и 4 человека соответственно, количество работников проработавших весь год составило в 2015 году – 12 человека и в 2016 году – 13 человек. Текучесть кадров составила в 2015 и 2016 годах – 18,75% и 23,5%

соответственно; Оборот по приему в 2015 году – 25%, в 2016 году – 29,4%; Оборот по выбытию составил в 2015 и 2016 годах – 12,5% и 17,6%; Постоянство состава составило в 2015 году – 75%, в 2016 – 76,5%.

Для более полного понимания причин текучести кадров, был проведен опрос среди сотрудников на тему причин, которые, по их мнению, могли повлиять на высокую текучесть кадров (рисунок 2.3).

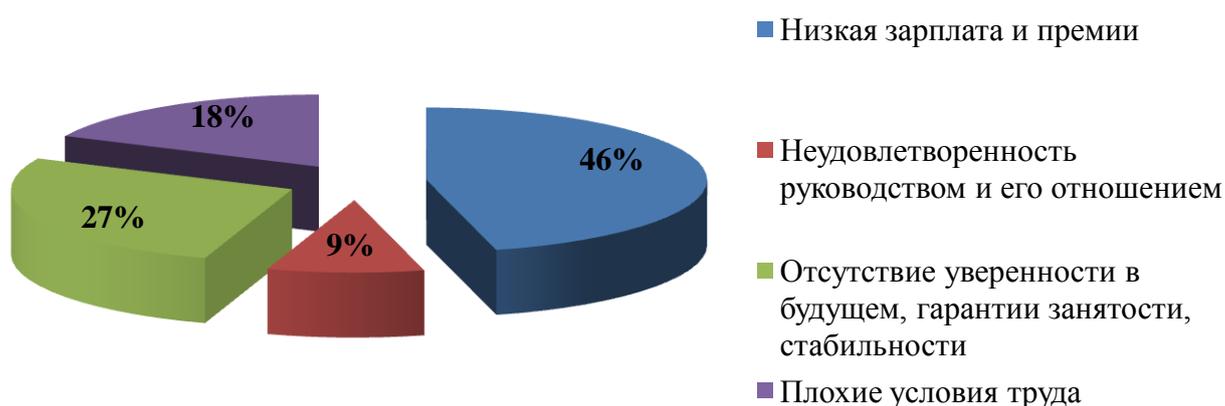


Рис. 2.1 Основные проблемы текучести кадров в ООО «ИнвестКредитТомск»

46% ответов о том, что низкая зарплата – основная проблема текучести кадров, 27% – отсутствие уверенности в будущем, гарантии занятости, стабильности, 18% – плохие условия труда.

Таким образом, в ООО «ИнвестКредитТомск» две ключевые проблемы высокой текучести кадров – низкий уровень заработной платы и отсутствие уверенности в будущем, гарантии занятости, стабильности.

## 2.2 Анализ системы стимулирования труда в ООО «ИнвестКредитТомск»

Для оценки уровня мотивированности персонала компании использован метод анкетирования. В частности, работникам были предложены опросники, направленные на анализ факторов мотивации.

Анализ факторов трудовой мотивации позволяет оценить важность для сотрудника тех или иных мотивационных факторов и определить степень удовлетворенности каждым из факторов. В Приложении А содержится инструкция по прохождению теста. Таблица 2.2 иллюстрирует полученные результаты в количественном выражении.

Таблица 2.2 – Результаты анализа факторов трудовой мотивации персонала

Факторы отношения к труду	Ранг значимых факторов	Ранг факторов неудовлетворенности
Заработная плата	7,4	6,9
Условия работы	7,2	5,5
Дополнительные премии	6,8	6,3
Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность	6,1	6,4
Отношения с начальством, стиль руководства	5,7	5,1
Признание и одобрение результатов работы	5,2	4,2
Возможность продвижения по карьере	5,1	4,3
Возможность творческого и личного роста	4,5	4,0
Возможность достижения успеха на работе	4,2	4,4
Отношения с сотрудниками	3,9	2,8
Отношения с подчиненными	2,6	1,9
Степень непосредственного контроля за предметами, средствами и условиями труда	2,2	2,2
Возможность быть информированным о делах фирмы, участвовать в принятии решений, представлять от лица фирмы	1,9	1,1
Высокая степень ответственности	1,1	2,2
Другие факторы (укажите, какие)	-	-

Если оценивать результаты анкетирования, то можно увидеть, что значимость факторов мотивации для работников и степень удовлетворённости ими коррелируют между собой. Самым значимым фактором мотивации персонала является заработная плата: ранг значимости составил 7,4 – то есть, большинство сотрудников ставят этот фактор в первую тройку факторов по

рангу значимости. При этом заработная плата является одновременно и фактором, по которому наблюдается наибольшая неудовлетворённость – ранг неудовлетворённости составил 6,9.

Второй по значимости фактор мотивации для работников ООО «ИнвестКредитТомск» – условия работы. Этот фактор имеет ранг значимости 7,2, ранг неудовлетворённости составил по нему 5,5. Третий по значимости фактор мотивации персонала – дополнительные премии. Ранг значимости фактора составляет 6,8, ранг неудовлетворённости по этому фактору составляет 6,3.

Далее в иерархии факторов мотивации стоит уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность – ранг значимости фактора составляет 6,1; степень неудовлетворённости по этому фактору – 6,4.

Ранг значимости отношений с начальством, стиля руководства составил 5,7; степень неудовлетворённости этим фактором составила 5,9.

Следующий по значимости фактор мотивации персонала – признание и одобрение результатов работы. Ранг значимости этого фактора составил 5,2, а ранг неудовлетворённости – 4,2. Таким образом, при высоком уровне значимости фактора мотивации, относительная степень неудовлетворённости этим фактором находится на среднем уровне.

Следующий по значимости фактор мотивации работников МФО – возможность продвижения по карьере. Ранг значимости этого фактора составил 5,1, степень неудовлетворённости составила 4,3. Далее в иерархии факторов мотивации сотрудников ИП «Correct Way» следует возможность творческого и личного роста. Ранг значимости этого фактора составил 4,5; ранг неудовлетворённости составил 4,0.

Следующий фактор мотивации персонала компании – возможность достижения успеха на работе. Значимость этого фактора по десятибалльной шкале составила 4,2, а степень неудовлетворённости составила 4,4. Отношения с сотрудниками – следующий по значимости фактор мотивации персонала ООО «ИнвестКредитТомск». Ранг значимости фактора составил 3,9, степень

неудовлетворённости достигает 2,8. Остальные факторы мотивации оказались незначительны по степени важности и уровню неудовлетворённости среди сотрудников.

Если отобразить полученные результаты на диаграмме, то они будут выглядеть следующим образом (рисунок 2.2)

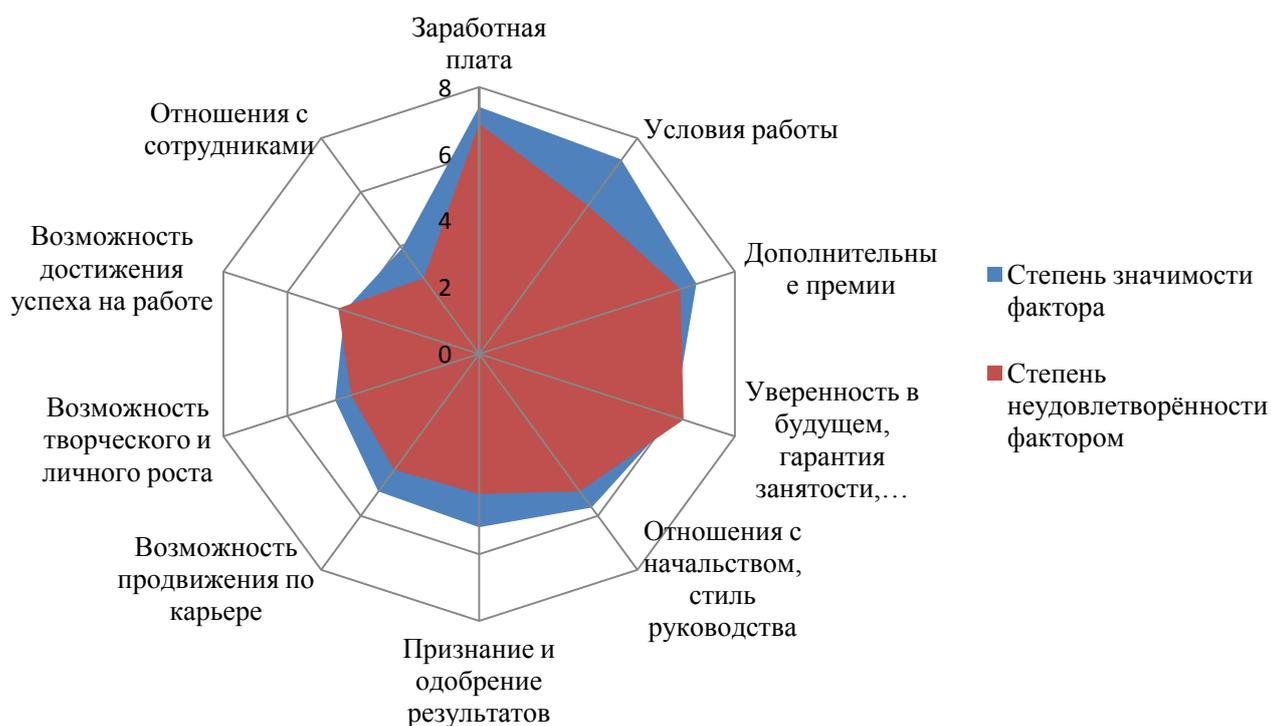


Рисунок 2.2 - Анализ факторов трудовой мотивации персонала

Таким образом, персонал компании более всего не удовлетворён заработной платой и уровнем дополнительных премий, и эти факторы являются главными фактором мотивации сотрудников. Другие особо важные факторы – уверенность в будущем, гарантия занятости, условия работы. При этом удовлетворённость отношениями с сотрудниками значительно превышает удовлетворённость отношением с начальством и стилем руководства.

Факторами средней значимости для персонала ООО «ИнвестКредитТомск» являются возможности личного, творческого и профессионального роста, т.е. развития и продвижения по службе. При этом персоналу не хватает признания и одобрения результатов труда, ощущения

успеха. Фоновый фактор мотивации – отношение с сотрудниками – занимает достаточно высокое место по шкале удовлетворённости сотрудниками, что говорит о том, что в внутри команды сложились хорошие доверительные отношения и тёплый психологический климат.

Следующий предложенный сотрудникам опросник - изучение мотивационного профиля личности. Этот опросник также направлен на анализ соотношения значимости тех или иных мотивационных факторов для сотрудника. Он позволяет наглядно представить результаты в виде мотивационных профилей для каждого сотрудника а также построить совокупный мотивационный профиль для коллектива. В приложении Б содержатся материалы по прохождению теста.

Общий мотивационный профиль сотрудников ООО «ИнвестКредитТомск» иллюстрирует рисунок 2.3. Потребности также расшифровываются в Приложении Б.



Рисунок 2.3 – Мотивационный профиль персонала

В результате анализа и обобщения информации были получены следующие данные: для большинства сотрудников лидирующей мотивационной потребностью является потребность в высокой оплате труда. На втором месте по значимости – потребность в уверенности в будущем, стабильности.

Далее идут такие потребности, как потребность в хороших условиях труда, комфорте, а также в росте и развитии личности. Следующей потребностью является потребность в ощущении востребованности.

Не последнее место занимают потребности в креативности, самореализации и социальных контактах. Потребность во власти и влиятельности занимает последнее место среди сотрудников ООО «ИнвестКредитТомск».

В ООО «ИнвестКредитТомск» применяется окладная система оплаты труда, а также премиальная часть: заработная плата работникам начисляется согласно окладам, утвержденным в штатном расписании приказом по предприятию, и количеству дней фактической явки на работу. Должностные оклады персонала ежегодно утверждаются и закреплены в штатном расписании. Премиальная часть формируется засчёт перевыполнения плана сотрудниками компании.

Сотрудникам было предложено оценить степень удовлетворённости текущей системой оплаты труда (оклад+премия). И если менеджеры филиалов единогласно ответили положительно, то мнения других сотрудников разделились (рисунок 2.4).

Как можно заметить, мнения разделились абсолютно зеркально – 43% не удовлетворены текущей системой оплаты труда и премирования, 43% удовлетворены, а 14% воздержались от ответа.

При этом мнение специалистов относительно удовлетворённости менеджеров филиалов такое же. А руководящие работники полагают, что основной персонал – служащие, специалисты, операционисты – частично удовлетворены своим материальным положением в компании.

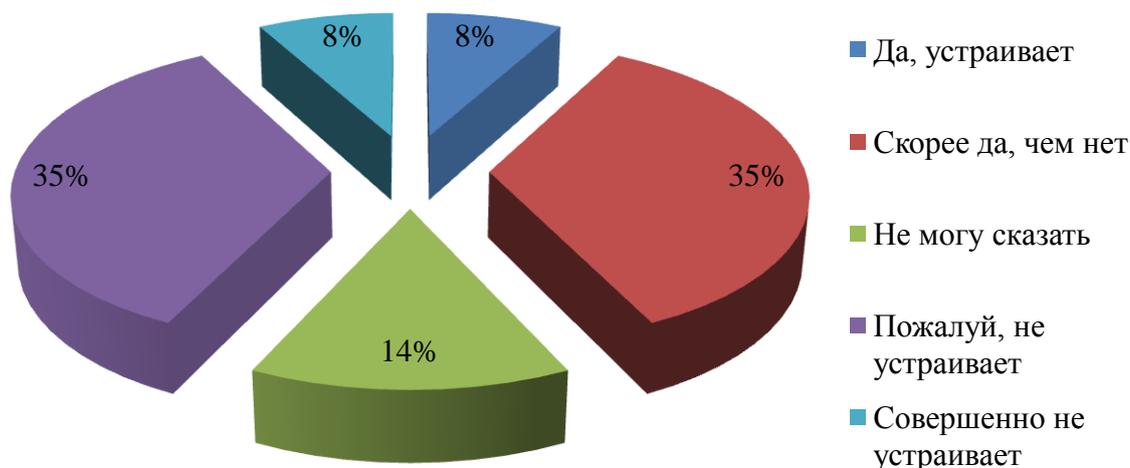


Рисунок 2.4 – Степень удовлетворённости сотрудников текущей системой оплаты труда

Значительная часть персонала компании не связывает размер заработка с трудовыми усилиями, однако, увязывает его с профессиональной подготовкой и опытом работы – это относится к служащим и специалистам. Руководящие работники также увязывают размер заработной платы и премий в первую очередь с профессиональной подготовкой и опытом, при этом больше значения придают трудовым усилиям. Следовательно, можно сделать вывод, что руководители филиалов (менеджеры) имеют достаточно ограниченную либо недостоверную обратную связь со своими прямыми подчинёнными.

Если проводить классификацию методов мотивации в компании (материальные и нематериальные методы мотивации), то система подобных методов в компании выглядит следующим образом (таблица 2.3).

Все представленные методы мотивации работают на поощрение сотрудника. Но, в то же время, данные мотиваторы, во-первых, недостаточны для современных сотрудников, во-вторых, стали привычными для сотрудников и уже не имеют значимой мотивирующей силы. К тому же они могут мгновенно из поощрений стать наказаниями.

В качестве наказания для сотрудника компании обычно используется следующее:

- невыплата премии (в случае невыполнения плана, нарушения трудовой и технологической дисциплины);
- удержание денежных средств с работника (в случае причинения доказанного ущерба предприятию);
- объявление предупреждения и выговора;
- увольнение.

Таблица 2.3 – Методы мотивации, используемые в компании

Методы мотивации	Реализация методов мотивации
Материальные	Повременная оплата труда Премия фиксированного размера за выполнение плана Единовременные премии и доплаты к значимым событиям Социальный пакет: - обучение персонала (выборочно, достаточно редко) - компенсация за амортизацию личного автомобиля, расходов на мобильную связь
Нематериальные	
- индивидуальные	Предоставление возможности совмещать смежные профессии

Рассмотрим существующую в компании систему мотивации на основе теории Ф. Герцберга (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ системы мотивации на основе теории Ф. Герцберга

Наименование факторов мотивации	Реализация факторов мотивации в системе мотивации ООО «ИнвестКредитТомск»	Оценка реализации факторов мотивации
Гигиенические факторы		
Зарплата	В компании регулярно в установленные законодательством сроки выплачивается заработная плата, сопоставимая по размерам со средней в регионе	Используется
Социальные блага	В компании используется система социальных гарантий (право на отпуск, предоставление больничного, право на совмещение должностей)	Используется
Условия работы	Рабочие места сотрудников соответствуют требованиям безопасности, но не комфортны	Частично используются

Продолжение таблицы 2.4

Наименование факторов мотивации	Реализация факторов мотивации в системе мотивации ООО «ИнвестКредитТомск»	Оценка реализации факторов мотивации
Гигиенические факторы		
Статус	Компания реализует актуальную в обществе на текущий день потребность в микрозаймах, однако работа в подобной компании вряд ли может считаться престижной	Частично используется
Климат на предприятии	В предприятии отличный сформированный микроклимат в коллективе. Однако сотрудники мало взаимодействуют друг с другом, а также отношения с начальством остаются достаточно напряжёнными	Частично используется
Мотивирующие факторы (мотиваторы)		
Интересная работа	Работа однообразная, возможность повысить свои знания невысокая	Не используется
Самостоятельность и полномочия	Сотрудники не обладают достаточной степенью самостоятельности, большинство решений необходимо согласовывать с руководством	Используется недостаточно
Возможность добиться ощутимых результатов	Специфика работы не предполагает достижения существенно ощутимых результатов	Используется недостаточно
Признание достижений, самореализация	Признание достижений отдельного работника не проводится	Не используется
Профессиональное обучение и повышение квалификации как непрерывный процесс	Обучение проводится редко и скорее как навязанная необходимость, чем спланированный непрерывный процесс	Используется недостаточно

По итогам анализа необходимо отметить следующее:

- в компании достаточно низкий уровень материального стимулирования, плохо проработана модель материального стимулирования, а также практически отсутствуют формы нематериального;

- среди основных востребованных в коллективе мотиваторов – заработная плата, дополнительные премии, уверенность в будущем, отношение с начальством, самореализация и возможность роста – которые имеют достаточно выраженную степень неудовлетворённости в коллективе;

- мотивационный профиль коллектива также отражает потребности в хороших условиях труда на рабочих местах, комфорте, ощущении востребованности, завоевания признания заслуг;

- около половины сотрудников (не считая менеджеров филиалов) не удовлетворены своим уровнем оплаты труда. При этом менеджеры не обладают достоверной информацией об отношении своих подчинённых к уровню оплаты труда;

- текущие материальные мотиваторы проработаны недостаточно хорошо, зависят от многих факторов (а не только от сотрудников), и могут в любой момент стать инструментами наказания;

- система мотивирующих факторов по Герцбергу (интересная работа, самостоятельность и полномочия, возможность добиться ощутимых результатов, самореализация и постоянное повышение квалификации) используется недостаточно;

- из всех значимых факторов трудовой мотивации в коллективе лишь отношения между сотрудниками находятся на достаточно высоком уровне по шкале удовлетворённости среди персонала, чего нельзя сказать об отношении сотрудников с начальством, что также является значимым фактором для сотрудников.

### 2.3 Анализ эффективности модели повышения компетентности персонала в ООО «ИнвестКредитТомск»

Анализ модели повышения компетентности в компании ООО «ИнвестКредитТомск» был осуществлён на базе модели, описанной в пункте 1.3:

1. Планирование обучения.

1.1 Выявление потребности в обучении на основе оценки компетенций.

1.2 Планирование и проектирование процесса обучения.

1.3 Выбор средств и методов обучения для достижения необходимого уровня компетенций.

2. Организация процесса обучения.

3. Оценка эффективности обучения.

3.1 Оценка достижения необходимого уровня компетенций.

3.2 Анкетирование работников.

Как было установлено путём опроса ведущих менеджеров компании, в МФО не присутствует как таковой сформированной модели компетенций. Главное требование к новым сотрудникам, приходящим в компанию – среднее специальное образование либо высшее незаконченное. В дальнейшем сотрудники должны быстро адаптироваться на новом рабочем месте в рамках требований, которые предоставляет к ним рынок. В случае, если сотрудник неудовлетворительно проходит испытательный срок (1 месяц) и не справляется по его итогам со своими непосредственными обязанностями, он освобождает свою занимаемую должность. Наиболее подверженные текучке кадров позиции – операционисты, непосредственно работающие по оформлению договоров. Стоит отметить, что за последние полтора года из компании уходили только лишь операционисты, т.е. сотрудники, непосредственно работающие с клиентами.

После общения с менеджерами филиалов были определены критерии неудовлетворительной работы на испытательном или основном сроке, которые ведут к расторжению трудовых отношений между сотрудником и компанией:

- жалобы или негативные отзывы на работу сотрудника;
- несоблюдение трудовой дисциплины (опоздания, прогул и т.д.);
- некомпетентность сотрудника, проявляющаяся в частоте обращений к менеджерам филиалов потенциального или текущего заёмщика по вопросам, связанным с процессом получения и погашения кредита после посещения офиса.

Для детерминирования среднего уровня образования и подготовки операционистов в офисах был проведён опрос менеджеров филиалов на

предмет наличия высшего образования по специальности «Финансы и кредит» или «Банковское дело» у всех операционистов, проработавших или работающих в компании за всё время её существования (рисунок 2.5).

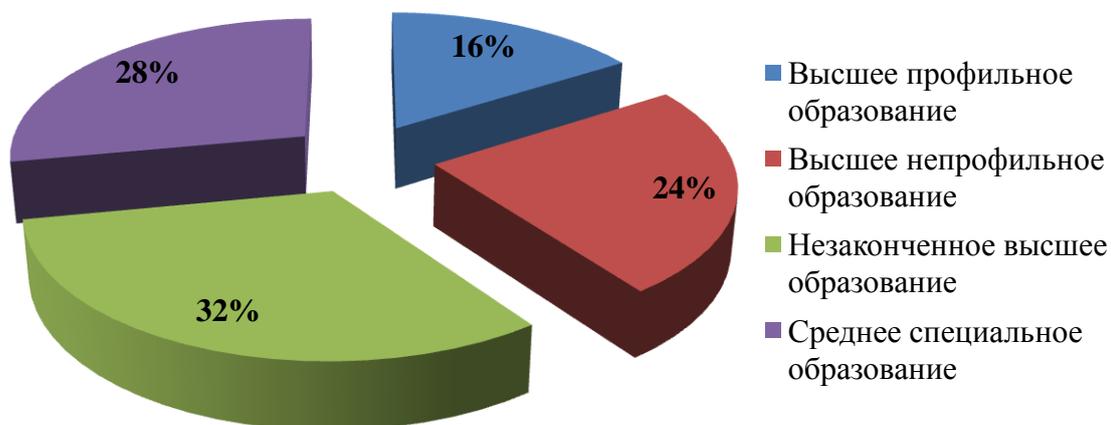


Рисунок 2.5 – Классификация операционистов по образованию

Как можно отметить, лишь 16% всех операционистов имели высшее профильное образование по специальностям «Финансы и кредит» или «Банковское дело» на момент работы в компании, что позволяет судить о повышенной доле риска при взаимодействии с клиентами в сфере заключения договоров на микрофинансирование.

Далее в виду отсутствия модели компетенций в компании был проведён опрос относительно распределения причин увольнения операционистов в целях сформировать картину зон недостаточной компетентности (рисунок 2.6). Как можно отметить на диаграмме, 50% операционистов были уволены по причине недостаточной компетентности вследствие частых жалоб на их работу клиентов компании. При этом на текущий момент в компании до сих пор свободна вакансия операциониста и штат сотрудников неполностью укомплектован, что вызывает необходимость переработки сотрудников на рабочих местах в целях минимизации влияния отсутствия ключевого сотрудника на занимаемое компанией место на рынке. Отсутствующего операциониста приходится регулярно заменять либо засчёт введения дополнительных рабочих дней среди

текущих операционистов, либо засчёт выхода на работу в качестве операциониста менеджеров филиалов, что зачастую негативно сказывается на результатах компании и уровне удовлетворённости сотрудниками текущим объёмом нагрузки на рабочем месте.

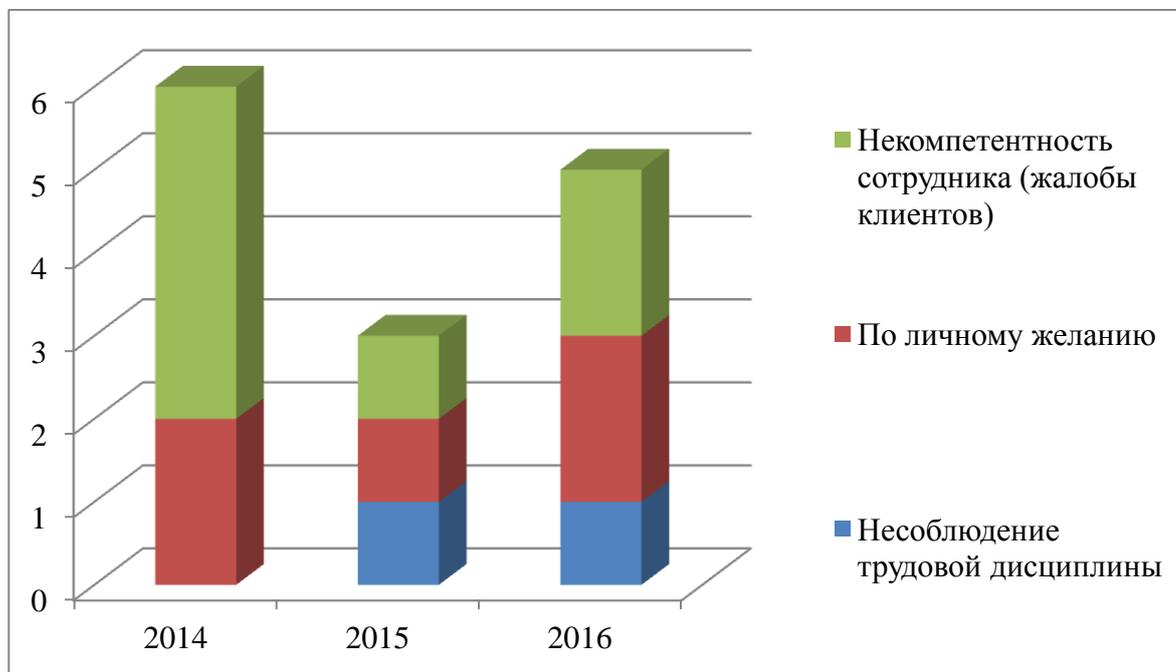


Рисунок 2.6 – Причины увольнения операционистов

Как уже было отмечено выше, в компании практически отсутствует преемственность или коучинг, когда сотрудники делятся опытом внутри компании. При этом присутствует постоянное дублирование функций, наработка и накапливание опыта на уровне менеджеров филиалов, которые когда-то также были операционистами, и потом получили продвижение по службе в связи с открытием дополнительных офисов. Следовательно, ни о каком планировании и проектировании обучения персонала в компании ООО «ИнвестКредитТомск» говорить также не приходится.

По отзывам менеджеров и текущих операционистов, они занимаются самообразованием по мере необходимости, а точнее, в момент получения вопроса, просьбы или предложения, на которое они не компетентны ответить. В качестве базы знаний используется сеть интернет и полная корпоративная версия продукта «Консультант Плюс». В крайнем случае сотрудники

обращаются за помощью к юристу, менеджерам филиалов или непосредственно к начальнику.

При этом подобное самообучение никак не оценивается, не стимулируется, а результаты и повышение эффективности работы не оплачивается со стороны начальства. Операционисты предоставлены самим себе и несут все риски, связанные с отсутствием необходимых компетенций, лично.

В результате анализа сложившейся ситуации можно сделать вывод, что подобной субъектной роли сотрудника в экономическом процессе соответствует модель, описанная Ю.Г. Одеговым [45]:

1. Субъектная роль работника (операциониста) определяет технологическую структуру принятия решений в трудовой деятельности. Вместо жёсткой регламентации и алгоритмизированности действий технологические процессы опираются на автономию действий во времени и пространстве. Другими словами, действия работника формируются как алгоритмом процесса, так и его компетенцией (качествами личности, квалификацией, компетентностью).

2. Работник (операционист) может столкнуться с отсутствием априори условий деятельности – все может меняться в процессе деятельности. Это значит, что способность самостоятельно находить решение в незнакомой трудовой ситуации также важна, как и отработанные навыки в стандартных ситуациях.

3. Содержание деятельности работника не ограничивается технологическим процессом, но понимается более широко как достижение цели бизнес-процесса, в которой взаимосвязаны получение продукта (предоставление услуги) и удовлетворение требований к качеству (предоставленной услуги). Соответственно, та же связь присуща трудовой деятельности работника.

Если описать структуру успешного бизнес-процесса, в который вовлечён операционист, которая обеспечивает сохранение им своей должности и успешное развитие, то она будет выглядеть следующим образом:

1. Планирование – активность работника (операциониста), заключающаяся в осознанном выборе собственного (индивидуального) способа и приёмов выполнения деятельности для достижения целей бизнес-процесса (выбора подхода к клиенту, формы общения непосредственно перед заключением договора, подбором условий договора, сбор необходимой информации о платёжеспособности потенциального клиента, частичное принятие решения о выдаче кредита и т.д.).

2. Выполнение – штатная трудовая деятельность работника с изменённой функцией процесса, т.е. отражающая изменение трудового поведения (способность адаптироваться к отклонению от типичной линии заключения договора займа – уметь работать с возражениями, уметь отказывать, уметь успокаивать и т.д.).

3. Проверка – самоконтроль достижения намеченных результатов качества (самоанализ, самостоятельная работа над ошибками)

4. Воздействие – формулирование инициатив по улучшению качества, принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата (формулировка необходимых выводов и внедрение их в работу, поиск необходимой теоретической и практической информации, которая может помочь в предотвращении повторения совершённых ошибок либо конфликтных ситуаций).

Безусловно, все перечисленные требования к кандидатуре успешного операциониста должны быть заранее сформулированы в рамках требуемых при устройстве на работу качеств личности и квалификации, т.к. подразумевают высокую степень стрессоустойчивости, коммуникабельности, умению адаптироваться к изменяющейся ситуации, высокой эффективности самообучения, лидерских качеств, твёрдых знаний в сфере финансов и кредита, психологии, менеджмента, делопроизводства, умениям обращаться с

персональным компьютером, а также критически воспринимать себя как личность и как профессионала. Подобный набор качеств крайне редко встречается у специалистов с незаконченным высшим образованием или его отсутствием, приходящим устраиваться на работу без опыта в компанию, где отсутствует структура обучения и преемственности знаний и навыков персонала на ключевых местах, требуемых постоянного развития и самообучения.

Как можно заметить, высокая текучка кадров на позициях операционистов во многом обусловлена недостаточным уровнем компетентности работников, приходящих на эти должности. В этих условиях компании необходимо внедрять систему компетенций, организовывать обучение сотрудников либо стимулировать и поощрять их самообучение, интегрировать систему наставничества, коучинга, подкреплённую материальными или нематериальными стимулами для минимизации текучки кадров и быстрого и эффективного развития. Успешные операционисты, получающие достаточный уровень навыков и знаний, а также грамотное материальное и нематериальное стимулирование, могут в потенциале вырасти в сильных кадров, которые могут помочь расширять компанию и открывать дополнительные филиалы, решать комплексные задачи, повышать эффективность работы, принимать сложные решения.

### 3 Совершенствование систем стимулирования и повышения компетентности персонала на примере ООО «ИнвестКредитТомск»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по развитию системы мотивации персонала ООО «ИнвестКредитТомск»

При анализе системы мотивации персонала в ООО «ИнвестКредитТомск» было установлено, что в компании достаточно низкий уровень материального стимулирования, сама модель материального стимулирования находится на неудовлетворительном для сотрудников уровне, а также практически отсутствуют формы нематериальной мотивации. Среди наиболее востребованных мотиваторов – заработная плата, премии, уверенность в будущем, отношение с начальством, самореализация и возможность роста – все эти факторы имеют яркую степень неудовлетворённости в коллективе. Также немаловажным фактором мотивации персонала являются хорошие комфортные условия труда на рабочем месте, ощущение востребованности и признание заслуг. Таким образом, необходимо разработать рекомендации для улучшения этих мотивационных факторов.

Следует начать с материальной мотивации. На текущий момент компании, прежде всего, стоит задуматься о соответствии среднего уровня заработной платы своих сотрудников средней по городу. Выше было установлено, что основная текучка кадров в компании происходит среди операционистов, они же являются теми людьми, которые работают с клиентами и «приносят» деньги в компанию. Следовательно, прямое материальное стимулирование сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами и формирующих желание у клиента пользоваться услугами компании, а также сохраняющих их лояльность к компании, должно быть пересмотрено. Таким образом, компания начнёт не только сохранять постоянство состава среди операционистов, но и привлекать более качественный уровень сотрудников в отношении опыта, квалификации, образования.

Предполагается, что подобные инвестиции в оклад операционистов окупятся повышением спроса на услуги компании, т.к. операционист работает не только с клиентами, которые сами приходят в компанию, но и сам занимается привлечением таких клиентов, используя холодные звонки, сеть интернет, систему CRM и другие методы привлечения клиентов в компанию и сохранения их лояльности.

На текущий момент надёжные, ответственные и компетентные операционисты являются «узким горлышком» в компании, и это единственное место в коллективе, требующее быстрого и эффективного материального стимулирования и, как следствие, усиления. Но система материального стимулирования может проявляться не только через повышение оклада, но так же через премии. На текущий момент система премирования недостаточно полно отражает вклад каждого сотрудника в развитие компании. Предполагается, что если премировать каждого операциониста на базе последствий его работы за месяц, то это даст более высокую степень стимулирования сотрудника. Другими словами, предлагается в случае операционистов установить план отдельно для каждого сотрудника и премировать в случае его превышения. Либо реализовывать в качестве премии прямой процент от объёма, который провёл операционист за месяц, причем внедрить «лестничный» метод стимулирования, представленный в таблице 3.1. Таблица 3.1 – «Лестничный» процентный метод материального стимулирования операциониста

Объём привлечённых в компанию денег во время работы операциониста за месяц	Объём премии от сделки в процентах
≤50% от плана	2%
более 50% плана	5%
более 100% плана	10%
более 150% плана	20%

Таким образом, сотрудник напрямую заинтересован в качестве и эффективности своей работы. Подобная система стимулирования применяется среди менеджеров по продажам во многих ведущих компаниях, успешно

работающих сейчас на рынке: Microsoft, Kaspersky, Intel и т.д. Безусловно, данная модель должна быть сбалансирована относительно грамотных отчислений и другим сотрудникам. Но в первую очередь она призвана:

- сохранить ценных операционистов, резко уменьшив текучесть кадров на этой позиции;
- простимулировать операционистов расти профессионально и развиваться;
- привлекать в компанию более высококвалифицированных работников на позицию операциониста;
- резко снизить неудовлетворённость операционистами уровнем качеством системы материального стимулирования;
- в потенциале повысить объём денежной массы, привлекаемой в компанию за счёт увеличения объёма микрокредитов, выдаваемых организацией посредством повышения активности компании на рынке.

Также необходимо рассмотреть следующий комплексный метод материальной мотивации: при отсутствии негативных отзывов на сотрудников и наличии позитивных, выдавать фиксированные премиальные сотрудникам. В этот метод можно включить коэффициент, рассчитываемый на базе привлечённых в компанию людей непосредственно самим сотрудником. Пример представлен в таблице 3.2

Таблица 3.2 – дополнение к системе премирования операционистов за эффективную и компетентную работу

Условия, выполненные сотрудником за месяц	Коэффициент премии (номинал – 750р)
Отсутствие негативных отзывов за месяц	x1
Отсутствие негативных отзывов + присутствие положительных	x2
Отсутствие негативных отзывов, присутствие положительных, количество приведённых самостоятельно людей в компанию >0	x3
Отсутствие негативных отзывов, присутствие положительных отзывов, количество приведённых самостоятельно людей в компанию >5	x6

Таким образом, посредством данных шагов будет реализована потребность персонала в более высококачественном материальном стимулировании, а также необходимость в самореализации, признании заслуг и ощущении востребованности – именно тех факторов, которые актуальны в коллективе и на позиции операционистов в первую очередь. Необходимо акцентировать внимание на том, что привлечение большего объёма денег в компанию через повышение количества и размера микрозаймов засчёт мотивированной работы операционистов потенциально откроет возможности для повышения среднего размера оплаты труда во всем коллективе, возможности для роста и открытия новых филиалов.

Также внедрение таких добавочных премий, как надбавка за сохранение лояльности к компании (исчисляемая в количестве месяцев, проведённых в компании), за сверхурочную работу (повышенный оклад в те дни, когда приходится заменять других сотрудников на рабочем месте, за работу в праздничные или выходные дни), надбавка за грамотное составление отчётов по проделанной работе, за уровень квалификации и профессионализма, который может измеряться как в виде оценки текущего образования, так и в виде результатов проводимых аттестаций персонала. Таким образом, это будет стимулировать сотрудников развиваться в профессиональном плане, искать различные способы повысить свою квалификацию, причем как на рабочем месте, так и вне его.

В отношении улучшения условий труда руководителю стоит задуматься над внедрением таких полуматериальных стимулов, как введение на рабочем месте оплаты питания сотрудника, оплаты проезда до рабочего места (особенно если работа связана с работой в вечерние часы в отдалённых районах города), а также провести сеанс обратной связи и определить, что именно требуется от руководства для улучшения условий труда на рабочем месте. Возможно, данный фактор можно улучшить путём привлечения ресурсов самих сотрудников (аренда у сотрудника различной техники – принтер, компьютер, монитор, комплектующие, сканер и т.д., масляного радиатора, более

комфортной мебели). Если некоторые моменты невозможно улучшить ресурсами самих работников, то, возможно, стоит поднять вопрос об улучшении условий труда через покупку мебели и техники путём частичного погашения стоимости самими сотрудниками, если объёмы прибыли не позволяют проводить минимальные ежемесячные амортизационные отчисления за приобретённые основные средства.

Также руководителю рекомендовано вводить методы нематериальной мотивации, такие, как доска почёта, определение «Лучшего сотрудника месяца», введения каких-либо социальных источников мотивации (корпоративы, премия в день рождения, беспроцентный займ в компании). Таким образом будет налажено взаимодействие внутри коллектива, а также улучшено отношение с начальством. Регулярные собрания или семинары возможно проводить посредством связи в Skype, где сотрудники будут делиться своим опытом, рассказывать курьёзные случаи, информировать менеджеров филиалов о своих успехах и проделанном объёме работы. Подобное корпоративное общение будет укреплять коллектив, предоставлять начальству качественную обратную связь для анализа, в каком направлении движется компания, на каком уровне работают сотрудники, формировать понимание сильных и слабых мест компании, конкурентных преимуществ, повышать степень самореализации сотрудников, признание их заслуг и предоставлять работникам чувство ощущения их востребованности.

Необходимо также внедрять методы устного поощрения, объявления благодарности перед коллективом. Простые «Спасибо» или «Я ценю твои усилия» могут резко повлиять на желание сотрудников работать. Необходимо не просто критиковать, а предлагать варианты решения проблемной ситуации. При этом оценивать по достоинству методы и действия, предпринятые сотрудником для выхода из сложившейся проблемной ситуации или шагов для профилактики её повторного возникновения.

Для более эффективного нематериального стимулирования стоит классифицировать сотрудников на инструменталистов, профессионалов, хозяев,

патриотов и избегающий тип, и проводить действия, соответствующие склонностям каждого типа для стимулирования их труда через проведение тестирования или анкетирования (Приложение В). Зачастую для большинства сотрудников достаточно применения методов нематериального стимулирования, которые не требуют денежных вливаний со стороны руководства, в целях повысить их желание работать больше, качественнее, обучаться и развиваться.

Например, типу хозяев достаточно выдать небольшую область для принятия собственных решений, минимизировать на какое-то время контроль за их действиями и попытаться оценить их эффективность спустя какое-то время (например, 2-3 месяца). Для патриотов очень важно, чтобы руководитель признавал их заслуги, оценивал их вклад в развитие компании. Для профессионалов необходимо подбирать такие задачи, которые в полной мере позволят им реализовать свои навыки и знания, проявить свою инициативность, умение принимать решение, коммуникабельность или другие уникальные ценные качества, которые могут повлиять на повышение прибыли в компании. Для инструменталистов, возможно, стоит подобрать персональную систему материального стимулирования. А в отношении избегающего типа стоит взвесить все за и против в отношении того, нуждается ли компания в его услугах в принципе, и есть ли перспектива во взаимном сотрудничестве с такими людьми.

При умелом внедрении и совмещении методов материальной нематериальной мотивации руководителем компании могут быть достигнуты следующие цели:

- сохранение лояльности работников;
- повышение эффективности их труда;
- повышение компетентности сотрудников;
- повышение востребованности рабочего места;
- повышение прибыли как результат привлечения большего количества заёмщиком.

### 3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию модели повышения компетентности персонала ООО «ИнвестКредитТомск»

Как было установлено выше, в ООО «ИнвестКредитТомск» отсутствует сформированная модель компетенций. Путём исследования наиболее популярных причин увольнения сотрудников (в частности, операционистов) было определено, что недостаток компетентности сотрудника является довольно частой причиной его ухода. При приглашении на должность операциониста к кандидату не предъявляется требование о высшем профильном образовании «Финансы и кредит» либо «Банковское дело».

Также в компании практически отсутствует преемственность либо какие-нибудь виды наставничества, т.е. передачи знаний, умений, навыков, накопленного опыта между сотрудниками внутри компании, хотя интеллектуальные и человеческие ресурсы для этого имеются (нынешние менеджеры филиалов – бывшие операционисты, которые постоянно сталкиваются с насущными проблемами офисов).

Как результат – высокая текучка кадров на позиции операциониста, необходимость в самообразовании, при этом критерии и направление самообразования до конца не определены, никак не оцениваются, прогресс со стороны руководства не поощряется.

Таким образом, операционисту, чтобы качественно выполнять свои обязанности, приходится «выходить из зоны комфорта» и самостоятельно добиваться тех или иных результатов в самообучении, чтобы испытать их эффективность на практике. Зачастую, этот процесс происходит до первой ошибки, вслед за этим следует увольнение в виду некомпетентности сотрудника, которая просто не успевает сформироваться на достаточном уровне. Получается замкнутый круг.

Таким образом, первым шагом для выхода из этой ситуации должно послужить внедрение системы наставничества в компании.

«Наставничество – доверительные взаимоотношения, посредством которых проходит обучение, развиваются навыки. Результаты таких взаимоотношений могут быть измерены в терминах увеличения компетентности» [46].

Наставничество – это, прежде всего взаимоотношение, во-вторых, это отношение между старшим и младшим по служебной иерархии, либо опыту и возрасту, в-третьих, данное отношение направлено на развитие всех сторон.

Наряду с наставничеством существует еще несколько форм индивидуального консультирования и развития сотрудников. Каждая из них подходит для определенной ситуации и имеет определенные отличия, представленные на рисунке 3.1.

	<b>Наставничество</b>	<b>Коучинг</b>	<b>Терапия</b>
<b>Кто проводит?</b>	Профессионал, не связанный лично с индивидом	Линейный менеджер, супервизор или более опытный сотрудник	Профессионал со стороны
<b>Обучение необходимое для исполнения роли</b>	От отсутствия обучения до формального обучения по составленной программе	Самостоятельное изучение или обучение посредством электронных средств связи	Обычно имеет академическую степень или сертификат специального обучения
<b>Ограничения</b>	Имеет дело с организационными, карьерными и личностными преобразованиями	Имеет дело с качеством работы и специфическими проблемами	Помогает индивиду решить проблему в личной жизни или на работе
<b>Фокус</b>	Возможности	Задачи	Проблема
<b>Над чем проводится работа?</b>	Над разницей между текущей и желаемой ситуацией	Над умениями, развитием определенных шаблонов поведения, командными задачами	Над восприятием проблемы индивидом
<b>Временной промежуток</b>	Прошлое, настоящее и будущее	Кратко- и среднесрочный период	Прошлое и настоящее
<b>Сферы обсуждения</b>	Мысли, чувства и действия индивида	Действия индивида	Чувства индивида
<b>Когда необходимо использовать?</b>	Когда необходимо «приобрести» мудрость	Для приобретения навыков	В случае личного кризиса индивида, необходимости сделать выбор, принять решение
<b>Обучение</b>	Базируется на развитии отношений, обратной связи и обмене знаниями	Клиент-ориентрованное	Клиент-ориентрованное
<b>Потенциальный эффект</b>	Знания, навыки и инсайты	Знания и навыки	Инсайты

Рисунок 3.1 – Сравнение наставничества и других форм индивидуального развития сотрудника [46]

Ввиду того, что опыт, знания и навыки на позиции операциониста достаточно уникальны, то наиболее эффективным и экономически выгодным и выглядит применение именно наставничества.

Существует множество типов отношений наставничества. Одна из классификаций предполагает разделение наставничества на [46]:

1. Наставничество-супервизия – наставник делится информацией об организации и возможностях развития протеже (например, что приветствуется в компании, за что можно понести наказание), а также обучает их основным навыкам работы. То есть это отношения своеобразного контроля.

2. Формальное наставничество – включает прояснение целей и формальное обучение в рамках специально организованных сессий. В компании специально создаются программы для развития культуры наставничества. При этом существуют формальные правила и процедуры наставничества.

3. Ситуационное наставничество – оказание помощи в нужное время в нужном месте. К примеру, это может быть совет по поводу лица, принимающего решения в преддверии бизнес-встречи, или передача нужного контакта.

4. Неформальное наставничество. В этом случае «старший товарищ» берет на себя ответственность за своего подопечного. При этом процесс наставничества сугубо добровольен и не предусматривает какого-либо денежного вознаграждения.

В случае ООО «ИнвестКредитТомск» наиболее эффективным в использовании с учётом выше обозначенных целей предполагается внедрение неформального либо наставничество-супервизия (по желанию руководства или самого наставника).

Плюсами от внедрения системы наставничества можно считать следующее:

1. Для «протеже» (т.е. наставляемых сотрудников):

- получение поддержки, совета и конструктивной обратной связи по проблемам профессионального и личностного роста;

- увеличение прозрачности в процессе планирования карьеры;

- ускоренное развитие навыков.

2. Для наставников:

- саморазвитие и самореализация.

3. Для компании:

- развитие культуры наставничества, в условиях которой люди проактивно поддерживают развитие друг друга;

- увеличение возможностей для решения проблем и для обучения сотрудников;

- увеличение удовлетворенности сотрудников;

- улучшение психологического климата в коллективе;

- соединение потребности развития работника с целями организации.

В процессе работы со своим «протее» наставник может исполнять следующие роли:

- тренер/советник: дает совет, обсуждает идеи, предоставляет обратную связь;

- источник поддержки и ободрения: поддерживает в развитии нового, принятии решений;

- источник ресурсов: расширяет сеть контактов «протее», находит скрытые ресурсы;

- чемпион: показывает пример.

Безусловно, внедрение наставничества в работу компании подразумевает адекватное материальное поощрение менеджеру филиала. Его можно реализовать как фиксированная надбавка, так и процент от объёма работы его подопечного. Таким образом, оба участника процесса наставничества будут достаточно высоко простимулированы, чтобы результат их сотрудничества был максимально продуктивным.

Ещё один способ повышения компетентности операционистов на рабочем месте – использовать дистанционные формы обучения сотрудников. Руководитель (или менеджер филиала) находит наиболее подходящий под функциональные обязанности операционистов ресурс бесплатного дистанционного обучения (например, [courser.org](http://courser.org), [intuit.ru](http://intuit.ru) и т.д.), предлагает пройти своим сотрудникам их, а потом составляет сводную таблицу и поощряет (материальными или нематериальными способами, рассмотренными выше) сотрудников, достигших наивысших успехов в обучении. Также прохождение и успешная сдача подобных курсов могут быть введены как обязательное условие для приёма на работу.

Неотъемлемым плюсом использования данных дистанционных курсов может являться то, что их можно проходить без отрыва от работы, т.е. прямо на рабочем месте в перерыве между основной работой (например, в перерыве между диалогами с клиентами, заключением договоров о микрозаймах или поиском потенциальных клиентов), они бесплатны, обладают интуитивно понятным интерфейсом и гибкой системой оценки знаний. Сертификаты об окончании таких курсов могут быть востребованы при поиске любой другой работы, поэтому сотрудникам предлагается не просто повысить свою компетентность, но и заняться личным и профессиональным развитием. Как было установлено при определении мотивационного профиля сотрудников, данное направление является востребованным мотиватором среди персонала, и должно встретить одобрение и принятие.

Также, вероятно, внедрение такого стимула для сотрудников, как более высокий коэффициент оплаты труда при получении профильного образования «Финансы и кредит» и «Банковское дело». Данный шаг также должен направить сотрудников на повышение квалификации заочное, дистанционное или очно-заочное в целях получения среднего специального или высшего образования по этим специальностям. При этом материальное или нематериальное стимулирование обучения по этим специальностям может быть внедрено уже на этапе поступления на учёбу, а не только по её окончании. Об

этом также можно уведомить потенциального сотрудника при приглашении на работу. В качестве нематериального стимулирования можно предложить беспроцентный займ на обучение с расширенным сроком выплаты, либо создать внутренний фонд в компании, который будет частично гасить расходы сотрудника на обучение.

Таким образом, наиболее эффективные методы формирования и развития компетентности на рабочем месте, с учётом сложившейся ситуации в ООО «ИнвестКредитТомск» выглядят следующим образом:

- система наставничества;
- система дистанционного образования посредством электронных ресурсов;
- получение заочного или очно-заочного среднего профессионального или высшего образования при частичной или полной материальной поддержке руководства и получения дополнительных привилегий при поступлении на работу.

## Заключение

В настоящее время все большую популярность приобретают исследования в области мотивации персонала. Мотивация является одной из важнейших функций менеджмента, которая призвана способствовать самоактуализации личности. Путь к эффективному управлению сотрудниками лежит через понимание их мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им.

Каждый сотрудник организации в качестве основного мотива ставит определенный фактор, который зачастую не совпадает с ожиданиями руководителей и коллег.

Стимулирование как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух взаимосвязанных формах: материальное и нематериальное.

Система нематериального стимулирования работников может рассматриваться как совокупность инструментов, процедур и методов экономического, организационного и социально-психологического характера, реализуемых в неденежной форме, которые создают условия для саморазвития работников, способствуют повышению эффективности управления и достижению стратегических целей предприятия.

Компетентность — это обладание определённой компетенцией, то есть знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить объективные суждения и принимать точные решения. Составление модели компетенций, как одного из методов внедрения технологии компетентностного подхода, является важной задачей для служб управления персоналом. Чтобы модель компетенций стала эффективной и объективной, для ее разработки

необходимо привлечение квалифицированных специалистов, а также выработка обоснованных критериев оценки.

Путём методов анкетирования и интервьюирования было установлено, что в ООО «ИнвестКредитТомск» присутствует достаточно высокий уровень текучести кадров на уровне 20%. Среди основных проблем, вызывающих подобный уровень текучки кадров, сотрудники отмечают низкую заработную плату, премии и отсутствие уверенности в будущем, гарантии занятости, стабильности.

Также было установлено, что в МФО достаточно низкий уровень материального стимулирования, плохо проработана модель материального стимулирования, а также практически отсутствуют формы нематериального; среди основных востребованных в коллективе мотиваторов – заработная плата, дополнительные премии, уверенность в будущем, отношение с начальством, самореализация и возможность роста – которые имеют достаточно выраженную степень неудовлетворённости в коллективе; мотивационный профиль коллектива также отражает потребности в хороших условиях труда на рабочих местах, комфорте, ощущении востребованности, завоевания признания заслуг; из всех значимых факторов трудовой мотивации в коллективе лишь отношения между сотрудниками находятся на достаточно высоком уровне по шкале удовлетворённости среди персонала, чего нельзя сказать об отношении сотрудников с начальством, что также является значимым фактором для сотрудников.

В компании отсутствует модель компетенций, а вместе с ней и система повышения компетентности сотрудников. В основном это сказывается на позиции операциониста – сотрудника, непосредственно работающего с клиентами и заключающего договоры займа. На этой же позиции в компании наблюдается высокая текучка кадров, связанная в первую очередь с недостаточной компетентностью сотрудников, занимающих эту должность.

Путём анализа существующих проблем и текущей ситуации в компании были разработаны методы материального и нематериального стимулирования,

а также модель повышения компетентности на рабочем месте, в которую входят:

- система наставничества;
- система дистанционного образования посредством электронных ресурсов;
- получение заочного или очно-заочного среднего профессионального или высшего образования при частичной или полной материальной поддержке руководства и получения дополнительных привилегий при поступлении на работу.

## Список использованных источников

1. Хрипунова Ю.А. Типы трудовой мотивации в аспекте стимулирования / Ю.А. Хрипунова - Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, 2014 – 6 с.
2. Баранников, Н.И. Управление проектами: учеб. пособие / Н.И. Баранников, С.А. Баркалов. В.Л. Порядина. П.И. Семенов, Б.А. Шиянов. — Воронеж: изд-во «Научная книга», 2011 – 243 с.
3. Нуркова В.В., Березанская Н.Б. Психология: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2012. - 575 с.
4. Майорова Н.В., Баркалов С.А., Половинкина А.И. Социология управления: учебное пособие. - Воронеж: Научная книга, 2011. - 403с.
5. Михненко П.А. Теория менеджмента: учеб. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304с.
6. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.
7. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 524 с.
8. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2011. - 224 с.
9. Мотивация и стимулирование персонала. Демо-курс [Электронный Ресурс] URL: <http://217.174.98.140:8082/data/Mot/index.html> (дата обращения 05.05.2016).
10. Институт проблем предпринимательства. Статьи. Управление персоналом [Электронный ресурс] URL: [ipnpu.ru/articles.php?category=005](http://ipnpu.ru/articles.php?category=005) (дата обращения 07.05.2016).
11. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 524 с.

12. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. – СПб.: Астерион, 2009. – 265 с. ISBN 978-5-94856-595-8
13. Герчиков В.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Герчиков В. И. под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 стр.
14. Крайнов М. Зарубежные идеи в сфере мотивации персонала, которые можно с успехом применять в России// Электронный журнал «Генеральный Директор». - 2012. - №07.
15. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации в Западной Европе и США / [Электронный ресурс] URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_465](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_465) (дата обращения 07.05.2016)
16. Ильина И.Ю. Трансформация системы стимулирования труда преподавателей высшей школы в России // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). – 2011. - №3
17. Рябова М.А. Трансформация системы нематериального стимулирования работников промышленных предприятий в условиях модернизации экономики: дис. ... канд. экон. наук / Рос. гос. соц. университет – М., 2014 – 188с.
18. Адаир Д. Эффективная мотивация. — М. ЭКСМО, 2013. – 348 с.
19. М. Мурашов. Нематериальная мотивация персонала. Журнал «Кадровый менеджмент», № 2 [6], март 2013 г.
20. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — изд. втор., доп. и перераб.- М.: Вершина, 2011 – 284 с.
21. Херцберг Ф. Мотивация к работе/Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. (Д.А. Куликова). — изд. втор. - М.: Вершина, 2014. — 240с.
22. Шапиро С.А. Мотивация: настольная книга кадровой службы/ С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2011. – 221с.

23. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. М.- СПб: Вершина, 2010. – 320 с.
24. Миронов Г.Э. Развитие системы нематериального стимулирования труда работников малых предприятий. Автореф. дис. канд. экон. наук. Москва. 2012г.- 26с.
25. Гагарский В.А. Алгоритм формирования системы нематериального стимулирования на предприятии // Деловой мир-2012.// [Электронный ресурс ] – URL: <http://delovoymir.biz/ru/columns/2944/> (дата обращения 09.05.2016)
26. Добролюбов Е. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // «Банковские Технологии»/[Электронный ресурс] – URL: [http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?motiv\\_2](http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?motiv_2) (дата обращения 09.05.2016).
27. Зыкина Т. Правовое регулирование поощрений работников.// Кадровик. Трудовое право для кадровика", 2011, N 7 [Электронный ресурс] – URL: <http://hr-portal.ru/article/pravovoe-regulirovanie-pooshchreniy-rabotnikov>
28. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2012. - № 4. - С. 23-34.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М: Инфра - М, 2012. – 312 с.
30. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / пер. с англ. М.: Евразия, 2011. 352 с.
31. Левищенко С. Нестандартный режим организации рабочего времени как способ управления персоналом // Служба кадров и персонал. - 2011. - №5.
32. Майклз Э. Хэнфилд-Джонс Х., Эксельрод Х. Война за таланты // Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 253с.
33. Отенко И.П., Денисюк О.В., Преображенская Е.С. Аналитический инструментарий оценивания интеллектуального капитала промышленных предприятий // Бизнесинформ, - 2011. - № 2 (2). - С. 114-116.

34. Эффективные изменения или управление достижениями. Интервью с Ф. Модильяни - [Электронный ресурс] — URL: <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/newfolder4986> (дата доступа 11.05.2016).
35. Китайский производитель. Некоторые аспекты управления персоналом в Китайских компаниях // [Электронный ресурс ] – URL: <http://china-business-connect.ru> (дата доступа 10.05.2016).
36. Шеремета Т.В. Формирование персональной компетентности сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний в процессе последиplomного образования: дис. ... канд. пед. наук / «Вятский социально-экономический институт» – Киров, 2016 – 224с.
37. Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический анализ) учебное пособие / Е.А. Климов – М.: Московский психолого-социальный институт – Флинта, 2011 – 320с.
38. Хамел Г., Прахалад, К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 288 с.
39. Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: дис. ... док. экон. наук – «Всероссийский центр уровня жизни» - М., 2014 – 339 с.
40. Заика М. М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Мария Михайловна Заика. – Новосибирск, 2012. – 230 с.
41. Чуланова О. Л. Исследование развития эмоциональной компетентности руководителей предприятий г. Сургута и Сургутского района / О. Л. Чуланова // Экономика и управление в современных условиях : матер. междунар. заоч. науч.-практ. конф. / НОУ Сиб. ин-т бизнеса, управления и психологии. – Красноярск, 2011. – С. 315-319.
42. Чуланова О. Л. Формирование модели компетенций в системе управления персоналом / О. Л. Чуланова // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – №15. – С. 158-163.

43. Чуланова О. Л. Сущность и содержание модели компетенций персонала организации / О. Л. Чуланова // Кадровик. – 2014. – №5. – С. 100-106.

44. Чуланова О. Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы / О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – №2(5). – С. 23-29.

45. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 513 с.

46. Денисова А.В. Механизм внедрения системы наставничества в компании / А.В. Денисова // Управление персоналом – 2015 - №19 – 9с.

## Приложение А

### Анализ факторов трудовой мотивации.

Инструкция по прохождению теста: проанализируйте, пожалуйста, по шкале от 1 до 10 факторы, определяющие отношение к труду, по степени их значимости для Вас в настоящее время (от минимума к максимуму). Например, рангом 10 обозначается самый важный для Вас фактор в графе «Ранг значимых факторов», а также фактор, вызывающий самое большое ваше недовольство в графе «Ранг факторов неудовлетворенности». Один и тот же фактор может рассматриваться и как значимый, привлекающий (оценка вплоть до 10), и как вызывающий недовольствие, если он задействован недостаточно (оценка вплоть до 1).

Факторы отношения к труду	Ранг значимых факторов	Ранг факторов неудовлетворенности
Заработная плата		
Условия работы		
Дополнительные премии		
Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность		
Отношения с начальством, стиль руководства		
Признание и одобрение результатов работы		
Возможность продвижения по карьере		
Возможность творческого и личного роста		
Возможность достижения успеха на работе		
Отношения с сотрудниками		
Отношения с подчиненными		
Степень непосредственного контроля за предметами, средствами и условиями труда		
Возможность быть информированным о делах фирмы, участвовать в принятии решений, представлять от лица фирмы		
Высокая степень ответственности		
Другие факторы (укажите, какие)		

## Приложение Б

### Ключ к мотивационному профилю сотрудника

№	Наименование	Комментарии
1	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок	Выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни, повышенное значение потребности
2	Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке	
3	Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределённости	Мерило потребности в руководстве и определённости, потребность которая может служить индикатором стресса или беспокойства, может возрастать или падать
4	Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами	Показатель стремления работать с другими людьми.
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, значительная близость взаимоотношений, доверительность	Потребность в более тесном контакте с людьми
6	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума	Потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать свою значимость
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; потребность следовать поставленным целям и быть самомотивированным	Показатель стремления намечать и завоёвывать сложные, многообещающие рубежи
8	Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности	Показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния
9	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки	Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции
10	Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей	Показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства, нетривиального мышления.
11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности	Показатель желания самостоятельности, независимости, самосовершенствования
12	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	Показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением с элементами общественной полезности

## Приложение В

Анкета для определения типа трудовой мотивации работника.

Выберите один или два варианта ответа

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий	1 2 3
2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский	
3. Ваш возраст:       лет	
4. Как долго Вы работаете в данной организации? лет /месяцев	
<b>5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа</b>	
1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.	
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.	
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.	
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.	
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.	
<b>6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего? Дайте только один ответ</b>	
1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.	
2. В своей работе я – полный хозяин.	
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.	
4. Я – ценный, незаменимый для организации работник.	
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.	
<b>7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа</b>	
1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.	
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.	
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.	
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.	
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.	
<b>8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа</b>	
1. Если предложат намного более высокую зарплату.	
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.	
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.	
4. Если это очень нужно для организации.	
6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).	
<b>9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа</b>	
1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.	
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.	
3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.	
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.	
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).	

<b>10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ по каждой строке</b>			
	<b>Очень важно</b>	<b>Не очень важно</b>	<b>Совсем не важно</b>
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

<b>11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ</b>	
1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.	
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.	
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.	
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.	
<b>12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа</b>	
1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.	
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.	
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.	
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.	
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.	

<b>13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа</b>	
1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.	
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.	
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.	
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.	
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я – среди своих.	
<b>14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа</b>	
1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.	
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.	

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.	
4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.	
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.	
<b>15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа</b>	
1. Наиболее интересную, творческую.	
2. Наиболее самостоятельную, независимую.	
3. За которую больше платят.	
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».	
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.	
<b>16. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа</b>	
1. Его зарплату, доходы, материальное положение.	
2. Уровень его профессионализма, классификации.	
3. Насколько хорошо он устроился.	
4. Насколько его уважают в организации.	
5. Насколько он самостоятелен, независим.	
<b>17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов</b>	
1. Освоить новую профессию.	
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.	
3. Перейти на менее удобный режим работы.	
4. Работать более интенсивно.	
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.	
7. Скорее всего, я просто уйду из организации.	
<b>Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то перейдите к вопросу 18(2)</b>	
<b>18 (1). Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа</b>	
1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.	
3. Высокий уровень оплаты.	
4. Возможность организовывать работу других людей.	
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.	
7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.	
<b>18 (2). Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа</b>	
1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	
2. Не против, если нужно для пользы дела.	
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.	

4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.	
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.	
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.	
7. Да, чем я хуже других?	
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.	

## Обработка результатов анкетирования

### Ключ

ИТ – избегающий, ИН – инструменталист, ПР – профессионал, ПА – патриот, ХО - хозяин

Вопросы	Типы трудовой мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ИТ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Посчитайте количество ответов, соответствующих каждому типу мотивации. Исходя из преобладающих ответов, соответствующих каждому типу, можно сделать вывод о преобладании у личности того или иного типа трудовой мотивации.