

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/53134>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление персоналом

Введение 3

1. Теоретические аспекты нематериального стимулирования работников 6

1.1. Социально-экономическая сущность и значение нематериального стимулирования 6

1.2. Виды нематериального стимулирования 11

1.3. Условия и факторы выбора эффективной системы нематериального стимулирования 18

2. Информационно-методическое обеспечение оценки эффективности нематериального стимулирования работников 24

2.1. Показатели оценки эффективности нематериального стимулирования работников 24

2.2. Технология оценки эффективности нематериального стимулирования на предприятии 27

3. Разработка направлений повышения эффективности нематериального стимулирования на предприятии 32

3.1. Анализ эффективности нематериального стимулирования на предприятии 32

3.2. Выбор приоритетных направлений повышения эффективности нематериального стимулирования на предприятии 42

Заключение 51

Список использованных источников 56

Приложение 61

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях экономического кризиса, снижения уровня заработной платы, многочисленных сокращений, особое значение приобретает вопросы оценки и удержания действительно ценных работников. Сокращение найма объясняется тем, что компании отказались от многих позиций, в которых нет острой необходимости в условиях снижения прибыли. Стимулирование людей, чей реальный доход существенно упал в результате ослабления рубля, инфляции и подорожания основных потребительских товаров приобрело в последние три года массовый характер.

Работодатели давно применяют различные способы поощрения работников, однако в последнее время кризис заставил сокращать зарплатные бюджеты. В такой ситуации стали актуальны альтернативные меры по стимулированию сотрудников к повышению производительности труда. Здесь конечно же на ум сразу приходит мысль о нематериальном стимулировании работников.

Нематериальное стимулирование работников условно можно разделить на требующее от работодателя материальных затрат и не требующее.

В свою очередь и те и другие могут носить адресный (предоставляется лучшему, заслуженному, отличившемуся и пр. работнику) либо безадресный характер, то есть распространяться на всех работников. На практике, для того чтобы реализовать такие меры поощрения, работодатели зачастую сталкиваются с рядом процедурных проблем.

Особое внимание в России уделяется развитию промышленности по переработке нефти и газа.

Соответственно современные условия предъявляют новые требования к сбытовой сети, как в вопросах производительности, так и в вопросах качества обслуживания. Сети автомобильных заправочных станций (АЗС) служат для заправки автомобилей моторным топливом. Являясь частью нефтяной промышленности, АЗС, наряду с электро- и газоснабжением, транспортом и связью жизненно, необходимы для полноценного функционирования и развития общества. Основными вопросами для потребителя услуг транспорта становится качество и безопасность топлива, а также обслуживания на АЗС, так как это влияет на эффективность функционирования транспортного средства. Вся деятельность предприятия, в целом, направлена на удовлетворение потребностей клиентов, поэтому важно применять эффективные методы стимулирования персонала автозаправочных станций.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение теоретических и практических

аспектов эффективности нематериального стимулирования работников. Для достижения поставленной цели были выработаны следующие задачи:

- рассмотреть социально-экономическую сущность и значение нематериального стимулирования;
- проанализировать виды нематериального стимулирования;
- выявить показатели оценки эффективности нематериального стимулирования работников;
- рассмотреть технологии оценки эффективности нематериального стимулирования на предприятии;
- провести анализ эффективности нематериального стимулирования на предприятии;
- осуществить выбор приоритетных направлений повышения эффективности нематериального стимулирования на предприятии.

Объектом исследования выступает ООО «Лукойл».

Предмет исследования – система нематериального стимулирования сотрудников ООО «Лукойл».

Теоретико-методическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области исследования мотивации и стимулирования персонала.

Весомый вклад в разработку проблем стимулирования работников внесли труды Дятлова В. А., Кибанова А. Я., Пихало В. Т, Спивака В. А., Макаровой А. О, Озерниковой Т. Г.

Информационную базу составили научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам стимулирования труда, формирования систем оплаты труда и управления персоналом.

При написании выпускной квалификационной работы использовались метод системного анализа, статистические методы, методы сравнений и аналогий, метод обобщений.

Структура и объем работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений.

## 1. Теоретические аспекты нематериального стимулирования работников

### 1.1. Социально-экономическая сущность и значение нематериального стимулирования

Возможность стимулирования труда объясняется тем, что каждый работник хочет, чтобы его труд оценивали по достоинству и эта оценка должна быть материальной. Любая предпринимательская структура не может успешно конкурировать на рынке товаров и услуг, если не развиваются ее трудовые ресурсы и не совершенствуется система мотивации, которая обеспечивает в первую очередь наибольшую отдачу трудовых и творческих способностей всех работников предприятия.

Это вызывает необходимость творческих подходов к развитию трудовых ресурсов предприятия на основе создания нового механизма мотивации, который должен способствовать повышению у персонала инициативы, заинтересованности в результатах труда. [30, с. 187]

Создание такого механизма и системы мотивации труда, в свою очередь, требует изучения понятия и сущности мотивации и стимулирования труда. Связано это с тем, что эти экономические категории носят универсальный характер и ими занимаются ученые разных отраслей знаний: управленцы, социологи, экономисты, психологи, юристы, философы, биологи и др. В зависимости от сферы применения данного понятия возможны и различные его формулировки.

Важным, является мнение психологов, представители которых считают, что мотивация – это действие любых стимулов, как внешних, так и внутренних, способных вызвать или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать потребности и интересы, влечения и эмоции, установки и идеалы индивидуума. В другом словаре по психологии приведена формулировка, что мотивация – это совокупность внешних и внутренних условий, побуждающих субъекта к активности, а также предмет или объект, на который эта активность направлена, будучи осознаваемой или неосознаваемой. [37, с. 187]

Мотивация – это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято субъектом. В основе мотивации лежит определённая потребность (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается. [23, с. 136]

Стимулирование – это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека. Главная задача такого процесса – ускорение управленческих процессов, склонение субъекта к совершению ожидаемого действия, изменение поведения. Стимулирование может быть, как позитивным (вознаграждение), так и негативным (угроза применения санкций).

К стимулированию, определяемому как нематериальное, относят те виды поощрений, которые не требуют

прямого задействования денежных ресурсов. Ценность конкретной компании для многих ее сотрудников заключается не только в размере зарплаты. Людей интересует и другое:

- карьерный рост;
- приемлемые условия труда;
- дружелюбный коллектив и т. д.

Сотрудники готовы ответить взаимностью, если ощущают, что компания заинтересована в них. Рост уровня лояльности – это то небольшое, чего можно добиться посредством нематериального стимулирования.

Существующие теории управления персоналом рассматривают подходы к мотивации и стимулированию труда через анализ сущности «человека экономического», «человека социального», «человеческих ресурсов»: о подход «человек экономический» – работник в организации рассматривается как экономический субъект, измеряется самим человеком посредством экономических показателей. [22, с. 187] Суть подхода – материальное вознаграждение.

Существуют разные формы вознаграждения. Количественные и качественные показатели отражают эффективность использования стимулирования «человека экономического» путем нормирования труда – определения трудоемкости выполнения единицы работ, оказания единицы услуг, на основании чего определяется норма выработки, лежащая в основе определения расценки, и его оплаты и путем дифференциации заработной платы, связанной с квалификацией сотрудников и условиями труда; о подход «человек социальный» – базируется на справедливом вознаграждении, дифференциации его размера в зависимости от количественных и качественных трудовых достижений, лояльности, поддержании удовлетворенности трудом, учете трудового стажа, прочих организационных составляющих.

По источникам возникновения мотивов выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию:

1) Внутренняя мотивация – процессы, протекающие внутри человека, обуславливающие его стремление к выполнению той или иной работы. Внутренними мотивами могут быть, например, стремление к достижению определенной цели, к получению новых знаний и опыта, страх наказания и т.д. На основе внутренней мотивации работники добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями.

2) При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через материальные вознаграждения, распоряжения руководства и т.д. [12, с. 198]

Между внутренней и внешней мотивации не существует четкой границы, потому что в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Согласно вышеописанным классификациям стимулы, воздействующие на потребности работников, можно объединить в две большие группы: материальные и нематериальные. Данная градация позволяет разделить систему стимулирования работников на материальную и нематериальную составляющие соответственно.

На самом деле, граница между ними достаточно размыта. Несмотря на популярность данной темы в управленческой и психологической литературе, термины часто используются нестрого, отчего возникает терминологическая путаница.

Группа исследователей, таких как Фолькманн К, Токарский К, Коршунов И.А., Гапонова О.С. предлагают схожие варианты классификаций стимулов. [21, с. 88]

К группе материальных стимулов можно отнести прямые и косвенные финансовые стимулы. В свою очередь, каждая из этих групп делится на две подгруппы. Прямые финансовые стимулы можно представить в виде постоянного компонента (оклада) и переменного (премии, бонусы, льготы). Косвенные финансовые стимулы помогают удовлетворить престижные, духовные потребности людей. Они связаны со стремлениями к самоактуализации, самоидентификации, накоплению знаний, с желанием чувствовать себя важной частью организации.

Постоянный компонент включает в себя блага, которые предоставляются работнику на постоянной основе, которыми он может пользоваться вплоть до увольнения из организации. Примерами могут служить бесплатные (за счет компании) услуги телефонной связи и служебный автомобиль. Переменный компонент включает блага, предоставляемые за особые успехи в работе (материальные подарки за особые достижения, поездки на отдых за счет компании). Нематериальными же стимулами можно считать стимулы, не имеющие прямого денежного выражения, т.е. то, что нельзя обеспечить денежными

выплатами и с помощью материальных благ. Это сильная корпоративная культура, благоприятный морально-психологический климат, возможности самореализации и интересное содержание работы. Стимулирование персонала можно рассматривать как одну из ключевых проблем в менеджменте. Так или иначе каждый руководитель задумывается о том, как мотивировать работников эффективно выполнять свои обязанности. Стимулирование – очень сложный процесс, так как не существует универсальных правил, каждая мера должна быть разработана под нужды конкретного человека. Именно поэтому, главной задачей руководителя, заботящегося о своих сотрудниках, является определение актуализированных потребностей и разработка системы нематериального стимулирования с их учетом.

Нематериальное стимулирование является неотъемлемой составляющей практической деятельности менеджмента организации.

Концепция нематериального стимулирования демонстрирует не набор общепринятых действий по формуле «стимул – реакция», а целостный комплекс мер, дополняющий материальные факторы и обеспечивающий вовлеченность сотрудников в трудовой процесс. [8, с. 176] Механизм управления с помощью стимулирования – это совокупность приемов, принципов, путей включения благ и предметов (которые удовлетворяют обусловленные социумом потребности рабочих), а также сам процесс удовлетворения потребностей через трудовую деятельность.

Нематериальное стимулирование не отстает от развития бизнеса. Рост компании – это движение от этапа к этапу и решение соответствующих задач. Система стимулирования требует такого же подхода. Ее развитие закономерно.

Способы нематериального стимулирования соотносятся с запросами сотрудников. Достижение этого возможно лишь в том случае, если будет собрана информации относительно индивидуальных потребностей персонала.

Изменение концепции нематериального стимулирования производится на ежегодной основе. Со временем система мотивации устаревает. Она перестает стимулировать.

## 1.2. Виды нематериального стимулирования

Основа нематериального стимулирования – понимание основ трудовой психологии человека и значения труда в удовлетворении высших потребностей индивида (или коллектива).

В зависимости от степени влияния на разные типы сотрудников все виды стимулирования разделяют на:

- базовые;
- применимые;
- нейтральные;
- запретные.

Компании могут по-разному определять конкретные цели и принципы нематериальной мотивации, но общий набор мотиваторов примерно у всех одинаковый:

□ льготы – сокращение рабочих дней. Набирает популярность схема, когда сотруднику предоставляется возможность использовать несколько дней в году на свое усмотрение;

□ мероприятия – торжества, экскурсии и другого вида коллективное времяпрепровождение. Создают в коллективе атмосферу «семьи», что позитивно влияет на качество работы;

□ признание заслуг – карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию компании;

□ нефинансовые вознаграждения – символические подарки, льготы, медицинские страховки и др.

Рассмотрим инструменты нематериального стимулирования. Ввиду того, что нематериальные стимулы могут проявляться в самой разной конфигурации, их разнообразие ограничивается только возможностями организации и потребностями работников.

Если определенные стимулы соответствуют потребностям какой-либо категории работников, то они обладают эффективным мотивационным воздействием.

В зависимости от того из какого источника исходит поощрение, как формируют «пакет» поощрений, кого назначают ответственным за правильное использование поощрений, какие потребности удовлетворяются при воздействии того или иного стимула, все виды нематериальных стимулов делят на три группы:

- корпоративно-системные;
- социально-психологические;
- социально-бытовые.

По форме и видам затрат инструменты нематериального стимулирования делят на три группы:

- не требующие инвестиций (внимание, комплименты, благодарность и т.д.);
- требующие инвестиций и распределяемые адресно (подарки, индивидуальные страховки, кредитование сотрудников и т.д.);
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно (ДМС, питание персонала, корпоративные культурно-массовые мероприятия и т.д.).

К видам нематериального стимулирования можно отнести:

Рисунок 1 – Виды нематериального стимулирования

Рассмотрим каждый из этих видов более подробно.

Организационное стимулирование сконцентрировано на повышении чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом формируется как оценочно-темпераментное отношение работника к выполняемой работе, благодаря корреляции частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность продуктивностью, содержанием, и организацией труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, отношениями в коллективе и т.п. [4, с. 121]

Корпоративная культура – это свод наиболее значимых положений деятельности организации, формирующих модель и принцип деятельности работников. К основным составляющим корпоративной культуры можно отнести:

- миссия компании;
- стратегия компании;

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2011. –224 с.
2. Буданова М.В., Афонина С.А. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия / М.В. Буданова, С.А. Афонина // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (206). – с. 83...88. – [Электронный ресурс] URL: <http://www.creativecomtv.ru/> (дата обращения 24.12.2018)
3. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивированной организационной среды и создание единой системы мотивации корпорации): монография / А.Е. Боковня – М:НИЦ Инфра-М,2016–144с.
4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблшер, 2014. – 151 с.
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала/ Консультант директора, №4. – 2015. – С.23–34
6. Давыдовский Ф.Н. Вопросы материального стимулирования персонала промышленного предприятия и проблема оценки деятельности на основе системы оценочных показателей / Ф.Н. Давыдовский // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – № 9 (9). – с. 3...10. – [Электронный ресурс] URL: <http://www.crcativecomtv.ru/>. (дата обращения 24.12.2018)
7. Данильченко М.А., Колоденская В.В., Гартованная О.В. Система управления персоналом в современных условиях хозяйствования [Текст] / М.А. Данильченко, В.В. Колоденская, О.В. Гартованная // Сб.науч.тр. / Новая модель экономического роста: научно-теоретические проблемы и механизм реализации материалы Международной научно-практической конференции, пос. Персиановский, 2014. С. 48...52.
8. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 288 с.
9. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 378 с
10. Журавлёв, П.В. Теория системного менеджмента: учебник/ П.В. Журавлёва, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 512 с.
11. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
12. Замесский Г.Е. Применение ценностно-нормативной методики для выявления уровня сформированности убеждений учащихся//Формирование научного мировоззрения учащихся. М., 2011. – с. 654
13. Ильин ЕЛ. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. С. 65.
14. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Паблшер, 2013. – 285 с.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2016. – 336 с.
16. Кемаева, М.В., Кемаев, К.В. Ориентиры инновационного развития реального сектора экономики / М.В.

- Кемаева, КВ. Кемаев // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 41 (57 – 1). – С. 166 – 169.
17. Климова, Е.З., Виноградова, А. В. Роль золотовалютных резервов в обеспечении экономической стабильности страны / Е.З. Климова, А.В. Виноградова // Российское предпринимательство. – 2014. – № 13 (259). – С. 4 – 17.
18. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие А.И. Алексеева, Ю. Васильев, А.В. Малеева 2-е издание перераб. и доп. М: КНОРУС. – 2011 – 688с
19. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала: Учебное пособие <https://padabum.com/d.php?id=13112> (дата обращения 24.12.2018)
20. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, И.А. Баткаев, Е.А. Митрофанов. и др. – Москва : Проспект, 2015. – 64 с.
21. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики: уч. пос./Е.И.Комаров. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014–251с
22. Кравченко А.И. Основы менеджмента: управление людьми: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко, К.А. Кравченко – М.: Академический проект, 2014. – 425 с.
23. Кузнецова Н. Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников [Текст] / Н. Б. Кузнецова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый. – 2013. – №1. – С. 136 – 138.
24. Курганова Е. Искусство современной организации торговли. «Как удержать персонал в торговле?», 2014. [Электронный ресурс] URL: <http://www.to-ural.ru/> (дата обращения 24.12.2018)
25. Л. Г. Миляева, С. А. Фомина. Методические подходы к управлению инновационной конкурентоспособностью персонала организаций//Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов: Материалы третьей Всероссийской научно-практической конференции. Бийск: БТИ АлтГТУ, 2015. – с. 257.
26. Мухина Е.Р. К вопросу о классификации систем материального стимулирования // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 1 (32), ч. 2. С. 83-84.
27. Максимцов М.М. Менеджмент / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 378с.
28. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О.К., Арутюнян С.А.и др. – М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
29. Михалкина Е. В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / Е. В. Михалкина. – Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2011. – 426 с.
30. Олегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. – Мотивация персонала: учебное пособие. [Текст] / Ю.Г. Олегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 640с.
31. Овсяк Н.В. Мотивация персонала: сущность и современные проблемы [Электронный ресурс] / Н.В. Овсяк // БизнесИнформ, №2, 2012. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-suschnost-i-sovremennye-problemy>
32. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник для студ. высш. учеб. завед. / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 330 с.
33. Плахова Л.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 412 с.
34. Прокофьева Ж.В. Менеджмент: учебник для вузов /Ж.В. Прокофьева. – М.: Знание, 2014. – 288 с.
35. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. – М. : ИНФРА-М, 2016.– 346 с.
36. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / А.М. Смолкин М.: ИНФРА-М, 2013. – 372 с.
37. Шлендер П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. Е. Смирнова, Н. П. Петроченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вуз. учеб., 2017. – 262 с.
38. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: учебник/ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. М.: Высшая школа, 2013. – 420 с.
39. Юрлова Н.С. Анализ основных методов мотивации работников промышленного предприятия / [Nauka-rastudent.ru](http://nauka-rastudent.ru). – 2015. – № 13 (013-2015) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/13/2405/> (дата обращения 24.12.2018)

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/53134>