**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА В ООО ТЕРРА**

**3.1 Разработка проектных мероприятий по совершенствованию удержания персонала в ООО «Терра»**

*Мероприятие 1 – Повышение уровня оплаты труда*

Как показывает анализ, проведенный выше, при увеличении численности персонала, размер фонда оплаты труда уменьшается. В связи с этим первоочередная задача, стоящая перед руководством ООО «Терра» состоит в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

Основным направлением регулирования размера фонда оплаты труда работников ООО «Терра», в первую очередь, должна быть ориентация на минимальный потребительский бюджет, который вычисляется дифференцированно применительно к каждой категории работников и видов производств.

Действующие системы в ООО «Терра» должны создаваться так, чтобы обеспечить объединение сотрудников в рамках организации, способствовать их сотрудничеству.

Внимание всей компании нужно сосредоточить на производительности и сокращения сроков выполнения услуг. Необходимо создать и определить эффективные требования к организации процесса производства:

- выполнение задач и обязанностей каждым работников согласно сроку или досрочно;

- стремление к выполнению работ с наименьшими для компании затратами;

- использование современных и эффективных инструментов, методов и технологий.

Кадровая политика должна способствовать стабильности кадров, возможностям их дальнейшего развития, а также благоприятному социальнопсихологическому климату в коллективе.

Предполагается введение системы материальной заинтересованности, которая строится как система инвестирования сотрудников и направлена на высокую эффективность объективно критериям оценок, введенных организацией и сопоставлению затрат и результатов труда.

Предлагается ввести такой подход, где оплата труда приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы, потому что инвестиции намного шире, чем традиционная заработная плата, они не ограничиваются ею и к ней не сводятся. Их основным источником является конечный доход.

Данная система оплаты труда персонала должна ориентироваться на уровень квалификации выполняемых работ, а не на квалификацию, которая получена по диплому.

Поощрение творчества и инициативы работников должно быть представлено как оплата «за личный вклад» и «заслуги перед организацией». Организация сама устанавливает определенный набор критериев, по которым будет устанавливаться оценка личного вклада и заслуг. Под заслугами и вкладами подразумевается проявление личных качеств работника, его рабочее место, оценка результатов его деятельности. Хоть и оплата за личный вклад сотрудника идет в противоречии с коллективным характером труда, ее все же можно применять для оценки квалификации работника, учитывая при этом, общий вклад. Коллективизм должен быть принципом формирования поощрения труда.

В компании ОО «Терра» предлагается применить такую систему оплаты труда, которая получила название «плавающие оклады». Она заключается в том, что работникам организации устанавливаются новые оклады каждый месяц, причем оклады на следующий месяц определяются по результатам работы сотрудников за предыдущий месяц. Например, на каждый процент снижения или роста производительности труда при выполнении определенных заданий размер окладов понижается или повышается. Либо оклады работников формируются за счет фактической прибыли.

*Мероприятие 2 – Повышение уровня материальной мотивации персонала*

Сложившаяся в компании система мотивации персонала имела ряд недостатков.

Главный из них – отсутствие связи между размером вознаграждений и финансовым результатом. Премиальный фонд компании рассчитывался в зависимости от объемов реализуемых услуг (то есть финансовые показатели не учитывались) и распределялся между службами компании без привязки к качеству и эффективности их деятельности.

Ежемесячные премии будут увязаны как с личными результатами работы сотрудников, так и с итогами деятельности подразделения в целом. Плановый (максимальный) премиальный фонд рассчитывается ежеквартально по каждому подразделению как доля от суммы должностных окладов его персонала (по штатному расписанию) и полагающихся надбавок. Например, для коммерческой службы максимальный размер премии в первом и четвертом кварталах составит 40% от суммы окладов и надбавок, во втором и третьем кварталах – 50%. По месяцам квартальный премиальный фонд распределяется равномерно.

Таблица 29 – Перечень повышающих и понижающих факторов при определении КТУ

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Влияние на КТУ |
| Понижающие | |
| Несвоевременное и ненадлежащее исполнения должностных обязанностей | -1,0 |
| Невыполнение, несвоевременное и некачественное выполнение приказов, распоряжений, указаний руководителей | от -0,2 до -1,0 |
| Наличие жалоб и претензий к качеству обслуживания со стороны потребителей (заказчиков) | от -0,5 до -1,0 |
| Несвоевременное и некачественное представление отчетности, иных документов | от -0,5 до -1,0 |
| Искажение отчетности, приписки и ошибки | от -0,5 до -1,0 |
| Нанесение материального ущерба, хищение, кража | -1,0 |
| Повышающие | |
| Наставничество, консультирование, шефская помощь | до +0,3 |
| Самостоятельное решение сложных и важных вопросов | от +0,1 до +0,3 |
| Увеличение доходов за счет претензионной работы | +0,3 |
| Выполнение плана продаж на 100 и более процентов | до +0,3 |

**Премия подразделения.** Для каждого подразделения компании разработан перечень и заданы целевые значения количественных и качественных показателей эффективности деятельности (таблица 30). Для каждого показателя определены коэффициенты, применяемые для ежемесячной корректировки планового премиального фонда подразделения.

Таблица 30 – Показатели эффективности деятельности подразделений

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение коэффициента |
| Начальник коммерческого отдела | |
| Обеспечение регулярности выполнения заказов | 0,5 |
| Выполнение плана по намеченной реализации | 0,2 |
| Выполнение плана по производительности труда | 0,2 |
| Выполнение плана по доходам | 0,1 |
| Менеджеры | |
| Отсутствие происшествий и конфликтных ситуаций из-за неудовлетворительного общения с партнерами (клиентами) | 0,5 |
| Выполнение плана по производительности труда | 0,2 |
| Выполнение плана по доходам | 0,1 |

В случае если по истечении месяца один из показателей не достиг планового значения (не важно, по чьей вине), соответствующий ему коэффициент принимается равным нулю. Если же план превышен, в соответствие показателю ставится тот же коэффициент, что и при выполнении плана (таблица 29).

Для руководства компании, бухгалтерии, а также других подразделений, выполняющих контрольные и управленческие функции, размер ежемесячной премии определяется как средний процент премий по всем отделам за данный месяц. Например, если в январе все службы получили премии в размере 40% от их суммарных окладов, то и дирекции полагается также 40%.

**Премия персонала.** Для оценки вклада каждого сотрудника в результаты деятельности компании введен коэффициент трудового участия (КТУ). Его размер ежемесячно определяется руководителем службы, в которой он работает. Если в течение месяца сотрудник своевременно и качественно выполнял порученную работу, не нарушал трудовой и производственной дисциплины, его КТУ равен единице. В иных случаях применяются так называемые понижающие и повышающие факторы (таблица 29). Максимально возможный размер КТУ составляет 1,5. Руководитель каждого подразделения доводит до сведения своих подчиненных их итоговые КТУ и поясняет, по каким причинам они изменились по сравнению с предыдущим периодом.

Кроме коэффициентов трудового участия при распределении премиального фонда между сотрудниками во внимание принимаются также сверхурочные, замещение отсутствующих сотрудников, уровень квалификации, использование в работе специальных навыков. Каждому из перечисленных факторов поставлены в соответствие определенные коэффициенты, влияющие на итоговый размер премии каждого сотрудника.

Таблица 31 – Расчет месячной премии персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Порядок расчета | Иванов В.А. | Петров Б.Б. | … | Итого |
| Исходные данные | | | | | |
| 1 | Минимальный должностной оклад по подразделению, руб. | 12800 | 11800 | … | х |
| 2 | Должностной оклад, руб. | 11 600 | 9200 | … | 124 990 |
| 3 | Коэффициент базового должностного оклада (стр.2/стр.1) | 4,14 | 3,29 | … | х |
| Отработано за месяц, час. | | | | | |
| 4 | План | 144 | 168 | … | х |
| Коэффициенты оценки трудового вклада | | | | | | |
| 5 | | Факт, в т.ч. | 144 | 48 | … | х |
| 6 | | Коэффициент отработанного времени (стр.5/стр.4) | 1,00 | 0,29 |  | х |
| 7 | | Коэффициент должностного оклада за текущий месяц (стр.3 x стр.7) | 4,14 | 0,94 |  | х |
| 8 | | Коэффициент совмещения<1> | 1,0 | 1,0 |  | х |
| 9 | | Коэффициент прочих надбавок<2> | 1,00 | 1,00 |  | х |
| 10 | | КТУ | 1,40 | 1,00 |  | х |
| 11 | | Коэффициент замещения отсутствующих сотрудников<3> | 0 | 0,66 |  | х |
| 12 | | Результирующий коэффициент (стр.8 x стр.9 x стр.10 + стр.11) | 6,56 | 1,60 |  | 57,28 |
| 13 | | Фактический премиальный фонд подразделения на данный месяц, руб. | 97 862,00 | | | |
| 14 | | Распределение премии, руб. (стр.14 / сумма по стр.14 x стр. 15) | 11 207,66 | 2733,58 | … | 97862,00 |

<1> Коэффициент совмещения определяется руководителем службы на основании данных об увеличении объема работ сотрудника или расширении зоны обслуживания. Минимальное значение коэффициента 1 (не было совмещения), максимальное – 1,4 (нагрузка на сотрудника увеличилась в два раза).

<2> Коэффициент прочих надбавок определяется руководителем службы на основании информации о положенных сотруднику надбавках за уровень квалификации, материальную ответственность, использование в работе иностранных языков и т.п. В соответствии с Положением о премировании минимальное значение коэффициента 1 (нет надбавок), максимальное – 1,4.

<3> Коэффициент замещения отсутствующих сотрудников определяется руководителем службы. Минимальное значение коэффициента 0 (не было замещений), максимальное – 2 (полное замещение одного сотрудника).

Кроме ежемесячных премий в компании выделим также целевые. Они выплачиваются за особые трудовые заслуги и призваны стимулировать сотрудников к более активной и инициативной трудовой деятельности.

Среди целевых премий:

* единовременное поощрение за выполнение срочных и непредвиденных заданий;
* премирование за проявленную инициативу.

Если предложение оценивается руководством как нецелесообразное и отклоняется, его автор получает устную благодарность; как целесообразное, но не подлежащее внедрению из-за несвоевременности или отсутствия для этого необходимых условий – благодарность и единовременную премию (не больше 1000 руб.). Если же предложение принимается к реализации, его автору полагается вознаграждение. В этом случае размер целевой премии зависит от характера применения предложения (разовое/постоянное) и величины экономического эффекта, полученного от его реализации.

*Мероприятие 3 – Внедрение системы нематериальной мотивации персонала*

Нематериальное мотивирование практически не использовалось. Премиальные выплаты воспринимались сотрудниками как неотъемлемая часть заработной платы, а не как вознаграждение за высокие достижения. Поэтому при пересмотре системы мотивации разрушение подобного стереотипа основная задача. Решение поставленной задачи возможно за счет внедрения новой методики премирования, когда поощрительные выплаты сотрудникам будут увязаны с результатами работы.

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам мотивирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и ООО «Терра», делать ставку на материальный интерес в вопросе удержания персонала.

Поэтому формирование системы нематериального стимулирования функционирующей на основе подсистем морального, социально-психологического и творческого стимулирования целостно дополнят любую развитую систему материального стимулирования труда, что может стать одним из эффективных способов усовершенствования мотивационной сферы на предприятии.

Цель нематериальной мотивации – повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли ООО «Терра».

Нематериальными стимулами мы будем называть блага, льготы и поощрения, предоставляемые сотруднику *без выплаты наличных денег*. Все нематериальные стимулы можно разделить на три основные группы.

* + Стимулы, не требующие инвестиций предприятия (моральные поощрения)
  + Стимулы, в которые осуществляются инвестиции предприятия распределение которых носит безадресный характер (одинаковые мотиваторы для всех) и мотиваторы, требующие инвестиций и распределяемые адресно, индивидуально (социально-психологические стимулы)
  + Стимулы творческой компоненты в работе (стремление сотрудника к изменению окружающих условий труда, распределению рабочего времени, использованию новой техники, технологии и пр.).

Варианты *морального стимулирования* (компоненты одноименной подсистемы):

* + - *Поздравления.* Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор. Поздравления и в целом личное, внимательное отношение со стороны коллег и руководства мотивирует сотрудника на личное отношение к компании, повышает лояльность.
    - *«Витрина успехов» или «Доска почета»*. На информационном стенде вывешиваются рейтинги менеджеров по продажам, сообщения о важных достижениях других сотрудников.
    - Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации *критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного пути* (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности) открывают сотрудникам перспективы роста, мотивируют на развитие, улучшение показателей деятельности.
    - *Система адаптации персонала*. Как правило, решение о том, останется ли сотрудник на этом предприятии и если да, то на какой срок, он принимает в первый же день (максимум в течение первой недели) работы на предприятии. И на то, каким будет это решение во многом влияет то, есть ли на предприятии система адаптации персонала. Важно, чтобы к новичку был прикреплен наставник, помогающий ему адаптироваться, войти в должность, помогающий в разрешении спорных или сложных ситуаций, возникающих на первых порах работы.
    - *Включение сотрудников в процесс принятия решений –* мощное средство повышения их инициативности и лояльности. Включение может происходить в разных формах: опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование о сути таковых, рассмотрение их предложений.

В подсистему *социально-психологического стимулирования*, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации):

* + Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).
  + Предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Указанные выше варианты нематериальной социально-психологической мотивации могут пойти в пакет социальных компенсаций.

В организацию подсистемы *социально-психологического стимулирования* должны входить варианты стимулов, требующих инвестиций, распределяемых адресно.

Общие стимулы, предоставляемые индивидуально:

Право на получение ссуды.

* + - Право на предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования.
    - Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).
    - Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.
    - Оплата путевок сотрудникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.
    - Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)
    - Внешнее обучение за счет предприятия.

Стимулирование персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование стимулирование свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

* + - общее – для всех сотрудников;
    - эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 32).

Таблица 32 – Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2015 г. |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 57 |
| 2. Отработано часов одним работающим | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 334,1 |
| 5. Производительность труда, тыс.руб./час | 1014,2 |

Мероприятие по стимулированию персонала компании свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 1014,2 руб./час = 97 363,2 рубля.

При внедрении подсистемы нематериального социально-психологического стимулирования очень важно, чтобы она сама и критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, розданы персоналу на ознакомление для предоставления обратной связи как минимум за неделю до утверждения документа, а также очень важно провести информационное совещание перед внедрением. Это обеспечит целостное понимание и принятие персоналом системы мотивации, внедряемой в организации – основу, без которой даже самая лучшая система не заработает.

*Мероприятие 4 – Создание объединения работников - профсоюза*

Рассмотрим основные преимущества создания профессионального объединения работников в ООО «Терра»:

1 - представитель профсоюза может инициировать отношения по социальному партнерству между трудовым коллективом и работодателем и отстаивать права работников в рамках этих отношений;

2 - первичная профсоюзная организация вправе представлять интересы работников при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем;

3 – в соответствии с законодательством работодатель предоставляет профсоюзам, действующим в организации, в бесплатное пользование необходимые для их деятельности оборудование, помещения, транспортные средства и средства связи в соответствии с коллективным договором, соглашением.

Таким образом, значение профсоюзной организации состоит в обладании значительных прав работников в самых различ­ных сферах жизнедеятельности трудовых коллективов. Кроме общих прав, которыми наделены российским законодательством все общественные объе­динения, профсоюзные организации имеют дополнительные, особенные пра­ва, приобретаемые профсоюзами и их организациями в социально-трудовой сфере в соответствии с законом РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» и Трудовым кодексом РФ.

Исходя из этого у профсоюзной организации более широкий спектр прав и ответственности за состояние социально-трудовых отношений в учреждении, представительство и защиту прав и профессиональных интересов работников.

**3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

В таблице 33 представлены основные финансово-экономические показатели под влиянием внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия.

Основные результаты компании следующие:

* + - увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
    - снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (снижение на 5% оттока дало до 15% прибыли);
    - повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
    - сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
    - увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
    - улучшение конкурентных преимуществ.

Таблица 33 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Единицы  изм. | Величина показателя | | Проектные  данные в % к базовому варианту |
| Базовый вариант | Проектируемый вариант |
| 1. Выручка от реализации | т.р. | 1430291 | 1601926 | 112 |
| 2. Численность персонала | чел. | 57 | 57 | - |
| 3. Среднегодовая выработка | т.р. | 25093 | 28104 | 111,9 |
| 5. Среднемесячная заработная плата |  | 20 000 | 24000 | 120,1 |
| 6. Себестоимость (издержки обращения) | т.р. | 1014280 | 1166422 | 85,0 |
| 7. Затраты на 1 рубль реализации | руб. | 0,71 | 0,73 | 103,0 |
| 8. Прибыль | т.р. | 416011 | 435504 | 115,0 |
| 9.Рентабельность продаж | % | 29,1 | 30,0 | 102,8 |
| 10.Рентабельность продукции | % | 41,0 | 53,5 | 130,5 |

Таким образом, проведенные расчеты позволяют говорить об эффективности предложенных мероприятий и целесообразности их внедрения в ООО «Терра».

Увеличение фонда полаты труда в данном случае не рассматривается как проект реализации. В рамках данного исследования предполагается повышение фонда оплаты труда за счет средств нераспределенной прибыли, полученной по итогам 2015 года. Планируемый процент увеличения фонда – 10% до размера планового фонда 2016 года – 19200 тысяч рублей. Данное увеличение повлечет снижение величины нераспределнно прибыли на 0,5%.

Итак, на наш взгляд наиболее приоритетными мероприятиями для внедрения их в ООО «Терра» являются:

* + - Внедрение системы нематериальной мотивации персонала.
    - Внедрение новой системы материальной мотивации персонала.

Общие затраты на реализацию мероприятий по материальной мотивации персонала представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Затраты на реализацию мероприятий по материальной мотивации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Затраты на выделение премий | 245 777 |
| Затраты на бонусную систему для персонала | 45 123 |
| Итого | 290 900 |

Таким образом, затраты на мероприятия составят 290 900 руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Затраты на систему нематериального стимулирования персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)  Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.  Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников. | 83 590 |
| Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба) | 20 000 |
| Итого | 103 590 |

Таким образом, затраты на мероприятия – 103590 руб.

На взгляд руководства фирмы наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников (Приложение 2), так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в компании.

**Экономический расчёт надо сделать по методическим указаниям.**

Для оценки эффективности проекта необходимо данные о денежных потоках привести к настоящему времени, то есть провести дисконтирование денежных потоков. Дисконтированием денежных потоков называется приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения.

Для этого необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования. Ставка рефинансирования Центрального банка России установлена в размере 8,25% годовых (1 января 2016 года Банк России планирует скорректировать ставку рефинансирования до уровня ключевой ставки. На очередном заседании Совета директоров Банка России (30 января 2015 года) ключевая ставка Банка России на период с 02.02.2015 г. установлена в размере 15% годовых). Таким образом, в последующие годы ставка рефинансирования будет в расчетах увеличена. Среднегодовой темп инфляции установлен в размере 11,4% по итогам 2015 года. Кроме того, целесообразно введение поправки на риск, в соответствии с данными таблицы 36.

В соответствии с ориентировочной величиной поправок на риск недополучения предусмотренных проектом доходов премия за риск находится на среднем уровне и составит 8-10%. В качестве премии за риск примем максимальное значение указанного интервала, равное 9%.

Таблица 36 – Риск недополучения предусмотренных проектом доходов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Величина риска | Пример цели проекта | Величина поправки на риск, % |
| Низкий | Вложения в развитие производства на базе освоения новых технологий | 3-5 |
| Средний | Увеличение объёма реализации | 8-10 |
| Высокий | Предложение на рынке новых товаров | 13-15 |
| Очень высокий | Вложения в исследования и инновации | 18-20 |

Определим коэффициент дисконтирования по следующей формуле:

 (11)

где  – коэффициент дисконтирования;

Е – ставка дисконтирования, %;

t – временной шаг.

Рассчитаем коэффициенты дисконтирования и норму дисконта для исследуемого временного периода в таблице 37.

Таблица 37 – Расчет коэффициента дисконтирования по проекту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** |
| Ставка инфляции, % | 11,4 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |
| Премия за риск, % | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Безрисковая ставка дисконта, % | 8,25 | 8,25 | 8,25 | 8,25 |
| Ставка дисконтирования, % | 28,65 | 28,65 | 28,65 | 28,65 |
| Коэффициент дисконтирования | 0,778 | 0,600 | 0,469 | 0,365 |

На основе полученных коэффициентов дисконтирования рассчитаем комплексную таблицу денежных потоков. Накопленный дисконтированный доход (PV) определяется по формуле:

 (12)

где  – сумма дисконтированных чистых денежных потоков.

Оценку эффективности предлагаемых проектов произведем на основе данных таблицы 38.

Таблица 38 – Исходные данные по трем инвестиционным проектам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 проект (Мероприятия по обучению персонала) | 2 проект  (Внедрение системы нематериальной мотивации) | 3 проект (Внедрение новой системы материальной мотивации) |
| 1. Объем инвестируемых средств, руб. | 256350 | 103590 | 290900 |
| 2. Период проекта, квартал | 4 | 4 | 4 |
| 3. Сумма денежного потока, генерируемого проектом (дохода), руб. в том числе: | 1544714 | 1644834 | 1644834 |
| 1 –й квартал | 329110 | 376511 | 406519 |
| 2 –й квартал | 399889 | 398022 | 407799 |
| 3 –й квартал | 386616 | 410909 | 411173 |
| 4 –й квартал | 429099 | 459392 | 419343 |

\*Примечание: т.к. это пилотный проект, можно сделать прогноз прироста выручки по проектам: по проекту 1 – 8%, по проекту 2 – 15%, по проекту 3 – 15%.

Произведем расчет настоящей стоимости денежных потоков по проектам в таблице 39.

Таблица 39 – Расчет настоящей стоимости по трем инвестиционным проектам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Квартал** | **Проект 1** | | | **Проект 2** | | | **Проект 3** | | |
| Будущ.  ст-сть денеж.  потоков | Дисконт.  множитель по годам | Настоящ. ст-ть ден.  потоков | Будущ. ст-сть денеж.  потоков | Дисконт.  множитель по годам | Настоящ. ст-ть ден.  потоков | Будущ. ст-сть денеж.  потоков | Дисконт.  множитель по годам | Настоящ. ст-ть ден.  потоков |
| 1 | 329110 | 0,778 | 256047,6 | 376511 | 0,778 | 292925,56 | 406519 | 0,778 | 316271,78 |
| 2 | 399889 | 0,6 | 239933,4 | 398022 | 0,6 | 238813,2 | 407799 | 0,6 | 244679,4 |
| 3 | 386616 | 0,469 | 181322,9 | 410909 | 0,469 | 192716,32 | 411173 | 0,469 | 192840,14 |
| 4 | 429099 | 0,365 | 156621,1 | 459392 | 0,365 | 167678,08 | 419343 | 0,365 | 153060,2 |
| всего | 1544714 | - | 833925 | 1644834 | - | 892133,16 | 1644834 | - | 906851,51 |

Исходя из данных таблицы, определим чистый приведенный эффект (ЧПЭ) по трем проектам:

ЧПЭ1 = 833925 –256350 = 577575 руб.

ЧПЭ2 =892133,16 – 103590 = 788543,2 руб.

ЧПЭ3 = 906851,51 – 290900 = 615951,4 руб.

Сравнение показателей ЧПЭ по проектам определяет, что из трех предлагаемых проектов, проект № 2 является наиболее эффективным, чем остальные. При этом разница между проектом № 1 и проектом № 3 является незначительной и составляет 38376 руб. или 6% больше, чем по проекту №1. Однако по проекту № 3 сумма капитальных вложений на 187 310 руб. больше или на 2,8% выше, чем по проекту №2, а их отдача в форме будущего денежного потока по проекту №3 выше на 259 924 тыс. руб. проекта № 2. В случае реализации проекта №3 руководству компании необходимо изыскивать дополнительное финансирование в объеме 187 310 тыс. руб.

Далее определим дисконтированный индекс доходности по трем инвестиционным проектам.

ДИД1 = 3,25 (833925 / 256350)

ДИД2 = 8,61 (892133,16 / 103590)

ДИД3 = 3,12 (906851,51 /290900)

Следовательно, по данному показателю эффективность по проектам №1 и №3 примерно одинаковая, тогда как наибольшая доходность у проекта №2.

Рассчитаем дисконтированный период окупаемости по проектам. Среднегодовая сумма денежного потока в настоящей стоимости составляет:

По 1 проекту = 207745,4 руб. (833925/4)

По 2 проекту = 222120,29 руб. (892133,16 /4)

По 3 проекту = 226551,8 руб. (906851,51 /4)

Тогда дисконтированный период окупаемости составляет:

По 1 проекту = 1,24 квартал (256 350/207745,4)

По 2 проекту = 0,47 квартал (103 590/222120,29)

По 3 проекту = 1,28 квартал (290 900/226551,8)

Определим норму внутренней доходности трех проектов:

По 1 проекту = 833925/256 350 = 3,25

По 2 проекту = 892133,16 / 103 590 = 8,61

По 3 проекту = 906851,51 /290 900= 3,12

Определим рентабельность предлагаемых проектов на основе данных таблицы 40.

Таблица 40 – Расчет рентабельности проектов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 проект | 2 проект | 3 проект |
| Доходы от проекта, руб. | 1544714 | 1644834 | 1644834 |
| Инвестиционные затраты на проект, тыс. руб. | 256350 | 103590 | 290900 |
| Прибыль от проекта, руб. | 1288364 | 1541244 | 1353934 |
| Налог на прибыль | 257673 | 308249 | 270787 |
| Чистая прибыль от проекта, руб. | 1030691 | 1232995 | 1083147 |
| Рентабельность проекта, % | 4,02 | 11,90 | 3,72 |

Результаты расчетов сведем в общую таблицу 41.

Таблица 41 – Сравнительные параметры эффективности инвестиционных проектов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проекты | NPV | DPI | DPP | IRR | Рентабельность |
|  |  |  |  |  |  |
| 1 проект (Внедрение системы нематериальной мотивации) | 788543,2 | 8,61 | 0,47 | 8,61 | 11,9 |
| 2 проект (Внедрение новой системы материальной мотивации) | 615951,4 | 3,12 | 1,28 | 3,12 | 3,72 |

При определении окончательного решения о направлении инвестиционной политики необходимо ориентироваться на значение *NPV*. В этом случае приоритет проекта № 1 очевиден. Проект № 1 обладает существенным преимуществом по величине *PI,* что не является определяющим в окончательном выборе, но позволяет обратить внимание руководства «Терра» на возможность соединения проектов № 2 и № 1 в один проект для реализации дополнительных преимуществ проектов. Кроме того, проект № 1 обладает существенным свойством – способностью быть продублированным для компании (в проект №2) без существенной потери в инвестиционной привлекательности. Поэтому возможна реализация проекта № 1 в условиях реализации проекта №2. С учетом того, что все проекты принципиально являются рентабельными, можно предложить руководству разработку диверсифицированной инвестиционной программы, в которой проекты могут быть реализованы в порядке большей эффективности, по мере нахождения привлекательных источников финансирования программ.

Социальная эффективность данной персонал – технологии проявляется в возможности достижения позитивных, а так же избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных, можно отнести следующие изменения:

* + обеспечение персонала надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
  + реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
  + определение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий);
  + благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникаций, информированность).

В данном случае уровень затрат, связанный с совершенствованием системы обучения персонала полностью оправдались.

Т.к. в конечном итоге проведенные мероприятия будут способствовать:

* + повышению эффективности работы среди сотрудников;

В качестве показателей выберем основные, каждому из которых присвоим свой персональный номер:

1. повышения качества и уровня жизни сотрудников компании;
2. повышение качества трудовой деятельности сотрудников;
3. повышения качества обслуживания и взаимодействия с клиентами и бизнес-партнерами, обращающихся в компанию;
4. улучшение социально-психологической атмосферы в организации в целом;
5. расширить возможности сотрудников к повышению квалификационного уровня;
6. увеличение возможности сотрудников к самореализации в общественной жизни.

Получившийся список показателей раздается каждому из экспертов. В качестве экспертов выступили:

1. Генеральный директор;
2. Заместитель Генерального директора;
3. Главный бухгалтер;
4. Начальник отдела кадров;
5. Начальник коммерческого отдела.

С целью выявления значимости мероприятий было произведено их ранжирование, т.е. последовательно каждому из показателей каждым из экспертов присваивает вес. Чем больше вес, тем более велик эффект от предложенных мероприятий.

Результаты ранжирования приведены в таблице 42.

Таблица 42 – Результаты экспертного ранжирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ранжируемые  показатели | №№ экспертов | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 5 | 5 | 5 | 6 | 2 | 4 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 43.

Таблица 43 – Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ранжируемые  показатели | №№ экспертов | | | | | Суммы весов  экспертных оценок |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 10 |
| 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 16 |
| 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 29 |
| 5 | 5 | 5 | 6 | 2 | 4 | 22 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 19 |

Далее произведем упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей. Это можно увидеть в таблице 44.

Таблица 44 – Определение согласованного ранжирования.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Согласованная  оценка экспертов | №№ экспертов | | | | | Ранжированные суммы по возрастанию |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 10 |
| 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 16 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 19 |
| 5 | 5 | 5 | 6 | 2 | 4 | 22 |
| 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 29 |

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов, будет выглядеть следующим образом (показатели выстроены по степени улучшения показателей):

1. повышения качества и уровня жизни сотрудников компании;
2. повышение качества трудовой деятельности сотрудников;
3. повышения качества обслуживания и взаимодействия с клиентами и бизнес-партнерами, обращающихся в компанию;
4. улучшение социально-психологической атмосферы в компании;
5. увеличение возможности сотрудников к самореализации в общественной жизни.
6. расширить возможности сотрудников к повышению квалификационного уровня;

Наивысшую оценку получил показатель «повышение уровня и качества жизни сотрудников», а наименьшую – «расширить возможности сотрудников к повышению квалификационного уровня».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле:

 (13)

где, где Х-квадрат

 (14)

m – количество экспертов



n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных показателей в деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Подсчитаем коэффициент согласования.





Величина коэффициента согласования *W=0,65>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов (рисунок 22).

Рисунок 22 – Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,65) превышает пороговое значение 0,5, что свидетельствует о допустимости использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социальной эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование подтвердило актуальность темы дипломного проекта и позволило сформулировать следующие выводы.

Объектом данного исследования является компания «Терра» работающая в сфере предоставления обслуживающего персонала.

Говоря об экономической стороне организации, следует отметить, что руководству ООО «Терра» необходимо обратить особое внимание на снижение рентабельности услуг. К возможным факторам, повлиявшим на данный показатель являются затраты компании. И как следствие повышение себестоимости услуг. Следовательно, руководству необходимо усилить контроль за затратами. ООО «Терра» в 2015 году отмечено снижения рентабельности реализации. Основными факторами, повлиявшими на снижения показателя явились изменение себестоимости и выручки от реализации.

В процессе выполнения дипломного проекта проведен комплексный анализ действующей системы мотивации и стимулирования управленческого труда в ООО «Терра». Задачами анализа явились:

1. анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников организации,

2. анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации.

Проведенное исследование ООО «Терра», позволил выявить, что большинство всех работников фирмы не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

* несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
* нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для компании;
* несовершенство системы вознаграждений;
* недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

К основным недостаткам, влияющим на мотивацию:

* не фиксируется индивидуальная результативность работников;
* отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы);
* формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал. Не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении. Как следствие – повышение оклада сотрудников происходит спонтанно, по субъективному решению руководства и сотрудники не достаточно осведомлены, за что и почему им повышают (или не повышают) оклад;

Автором были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения на фирме, а именно: необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов; а для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

В дипломном проекте автор предложил новую систему мотивации управленческого труда, с целью повышения обоснованности оплаты труда специалистов и сотрудников всех уровней.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Экономика и управление в 21 веке. Самара, 2013. – с.100-122
2. Теория менеджмента: организационное поведение: 100 экзаменационных ответов / Международный журнал экспериментального образования. – 2013 №5. – с.153-154
3. Уфимцев В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия ИГЭА – 2012. – №3 (83). – с.91-96
4. Миронова М.А. Сущность мотивации и нормирования труда персонала предприятия / Вестник тверского государственного технического университета – 2013. – №1. – с.89-93
5. Савенков И.Г. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / Вестник тверского государственного технического университета миаыы – 2014. – №1. – с.209-215
6. Рожнова Е.Н. Кадровый менеджмент в банковской сфере / Вестник ИЭАУ. 2014 №4. – с.10
7. Труфанова Т.А., Никулина О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации / Социально-экономические явления и процессы. 2013 №4 (050). с.217-222
8. Мухаметьянов Д.Х. стимулирование как метод управления персоналом / Экономика и социум. 2013 №4-2 (9). с.319-321
9. Кречетников К.Г. Особенности формирования и развития кадрового потенциала организации / Система ценностей современного общества. 2014 №37. с.168-172
10. Литвиненко Н.С., Челапка Е.В. Повышение эффективности планирования работы с персоналом / Современные концепции и эффективные технологии. 2014. с.84-87
11. Магомедбеков Г.У. Пути совершенствования кадровой политики в организации / Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2014 №2. с.82-83
12. Тараданов А.А. Модель оценки уровня трудовой мотивации персонала в организации / Вестник Челябинского государственного университета. 2013 №38 (329). с.119-121
13. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013 №1 (99).с.149-153
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристь, 2013.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2014.
16. Герчикова Я.Я. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М.: Консалбанкир, 2014.
17. Грэхем X.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. М.: ЮНИТИ, 2014.
18. Драчева Е.Л., Либман A.M. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3.
19. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономистъ, 2014.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2013.
21. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом. М.: Вузовский учебник, 2012.
22. Менеджмент малого бизнеса / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2013.
23. Мордовии С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2013.
24. Овчинникова И.С. Управление человеческими ресурсами в условиях социально-экономических реформ. // Сб. Социально-экономическая политика: уровень жизни населения Российской Федерации. Вып. 3. – М.: ВЦУЖ, 2012.
25. Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий. // Управление персоналом. № 4. – 2014. – с. 46-50.
26. Предпринимательство / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Поляка, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
27. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2013.
28. Раметм А.Х. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 2.
29. Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014.
30. Руководство сотрудниками фирмы / Под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Ю.А. Цыпкина. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
31. Трудовое право России / Под ред. проф. СП. Маврина и проф. Е.Б. Хохлова. М.: Юристь, 2014.
32. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

Приложение 1

**Модель построения бренда работодателя**



Приложение 2

Данные анкетного опроса персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос/величина оценки | Средний балл | Разброс оценок (количество) | | | | | Разброс оценок (в процентах) | | | | |
| Отлично, полностью согласен | Хорошо, почти полностью согласен | удовлетворительно, затрудняюсь ответить | Неудовлетворительно, | Негативно, не согласен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в компании хорошо спланирована и организована | 4,5 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 |
| В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы | 2,4 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 |
| Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями | 3,8 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 |
| Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе | 4,1 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 |
| Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции | 3,5 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 |
| Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо | 4,1 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 |
| Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы; | 3,0 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 |
| Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в фирме | 3,2 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 |
| Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования на предприятии; | 3,8 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 |
| Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в фирме (отделе); | 4,1 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 |
| Работа, которую я выполняю, мне очень нравится | 4,6 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 |

Приложение 3

Руководством компании «Терра» была разработана анкета с целью выявления предпочтений материальной и нематериальной мотивации сотрудников компании.

*Анкетирование.*

* Каков ваш возраст:
  + от 20 до 30 лет;
  + от 30 до 40 лет;
  + от 40 до 50 лет;
  + от 50 до 60 лет?
* Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
  + достаточный;
  + недостаточный;
  + затрудняюсь ответить;
* Оказывают ли вам материальную помощь:
  + родители;
  + родственники;
  + нет;
  + прочее.
* На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
  + да;
  + нет;
  + прочее.
* Как часто в течение года вы болеете?
  + Не болею совсем;
  + Раз в год;
  + Раз в полгода;
  + Более 3х раз в год;
* На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:
  + Да;
  + Нет;
  + Затрудняюсь ответить;
* Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:
  + бассейн;
  + фитнес-клуб;
  + бесплатная путевка выходного дня;
  + Безвозмездная материальная помощь
  + Внешнее обучение за счет предприятия
  + Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха
  + Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)

Результаты анкетирования в графическом представлении

*По результатам анкетирования:*

Возраст сотрудников среди которых проведен опрос (%).

Распределение опрашиваемых сотрудников по их мнению о своем материальном достатке (%)

Распределение опрашиваемых сотрудников по оказанию им материальной помощи (%).

Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ) (%).

Частота заболеваемости (%):

Необходимость использования нематериального стимулирования (%):

Предпочтения форм нематериального стимулирования: