

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись

« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Повышение действенности инструментов материального неденежного
стимулирования в организации

Руководитель _____ старший преподаватель Н.Д. Макушкина

Выпускник _____ А.С. Борькина

Консультант _____ доцент, кандидат С.Н. Лыкова
социологических наук

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение действенности инструментов материального неденежного стимулирования в организации» содержит 72 страницы текстового документа, 4 приложения, 31 использованный источник.

ДЕЙСТВЕННОСТЬ, ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ, МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА, МАТЕРИАЛЬНОЕ НЕДЕНЕЖНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Объект исследования – совокупность инструментов материального неденежного стимулирования.

Цель – разработать рекомендации по повышению действенности инструментов материального неденежного стимулирования в организации ООО «NNNN».

Задачи:

1. Определить сущность и структуру материального неденежного стимулирования.
2. Определить способы оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования.
3. Определить особенности повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в фитнес-индустрии
4. Определить динамику основных показателей деятельности ООО «NNNN»
5. Разработать методику оценки действенности инструментов МНС, существующих в ООО «NNNN»
6. Оценить действенность инструментов материального неденежного стимулирования ООО «NNNN»
7. Определить направления повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в ООО «NNNN»

В результате оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования было установлено, что в организации состояние, восприятие и ценность инструментов материального неденежного стимулирования находятся на среднем уровне, однако уровень действенности низкий, так как инструменты материального неденежного стимулирования не способствуют выполнению своей основной цели – формированию лояльности сотрудников организации.

В итоге была предложена схема концептуализации подхода к инструментам материального неденежного стимулирования, а так же разработана программа контроля использования инструментов материального неденежного стимулирования. Реализация предложенных рекомендаций поспособствует повышению уровня состояния, восприятия ценности инструментов материального неденежного стимулирования, а так же формированию лояльности сотрудников.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические аспекты повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в организации.....	6
1.1 Инструменты материального неденежного стимулирования: сущность, виды, повышение действенности	6
1.2 Особенности повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в фитнес-индустрии.....	18
2 Анализ состояния материального неденежного стимулирования ООО «NNNN».....	25
2.1 Организационная характеристика ООО «NNNN».....	25
2.2 Программа оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования	31
2.3 Оценка действенности инструментов материального неденежного стимулирования.....	40
3 Рекомендации по повышению действенности инструментов материального неденежного стимулирования в ООО «NNNN»	52
3.1 Направления повышения действенности инструментов МНС	52
3.2 Организация контроля действенности инструментов материального неденежного стимулирования	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Г	68-72

ВВЕДЕНИЕ

Действенность инструментов материального неденежного стимулирования – значимая характеристика составляющей системы стимулирования. Повышение действенности инструментов материального неденежного стимулирования способствует улучшению ряда показателей, как каждого сотрудника, так и общих показателей организации. Оценка действенности инструментов материального неденежного стимулирования и работа над их повышением позволяют достичь целей стимулирования, целей системы управления персоналом и, в конечном итоге, целей организации.

В ходе наблюдения и интервью с руководителем было установлено, что в организации ООО «NNNN» существует определенный набор неденежных стимулов, однако большинство из них не используется, по причине неосведомленности сотрудников или не востребоваемости предлагаемых стимулов.

Поэтому целью выпускной работы было определено разработать рекомендации по повышению действенности инструментов материального неденежного стимулирования в организации ООО «NNNN».

Объект исследования – совокупность инструментов материального неденежного стимулирования.

Предмет исследования – действенность инструментов материального неденежного стимулирования.

Задачи исследования:

1. Определить сущность и структуру материального неденежного стимулирования;
2. Определить способы оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования;
3. Определить особенности повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в фитнес-индустрии;

4. Определить динамику основных показателей деятельности ООО «NNNN»;

5. Разработать методику оценки действенности инструментов МНС, существующих в ООО «NNNN» ;

6. Оценить действенность инструментов материального неденежного стимулирования ООО «NNNN»;

7. Определить направления повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в ООО «NNNN».

Методологическую базу исследования составили труды Озерниковой Т.Г.; Миневой О К., Арутюнян С.А.и др.; Марутян А.П., Котлера Ф., опросы, интервью, анализ внутренних документов и официального сайта организации.

Для сбора эмпирических данных использовалось онлайн-анкетирование и полужформализованное интервью. Опрос и анализ опросных данных был проведен с использованием «Google Таблицы», «Google Формы», расчет ранговых корреляций проводился с помощью сервиса «Расчет ранговой корреляции Спирмена».

1 Теоретические аспекты повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в организации

1.1 Инструменты материального неденежного стимулирования: сущность, виды, повышение действенности

Стимулирование персонала – одна из ключевых задач управления персоналом. Стимулирование повышает активность и производительность сотрудников. В условиях конкуренции на рынке труда, для привлечения и удержания наиболее ценных кадров в организации, необходимо не только предоставить конкурентоспособный уровень заработной платы, но и обеспечить создание неденежного стимулирования, которое будет повышать активность работников и их лояльность к организации.

Стимулирование персонала воздействует на мотивацию персонала. Стимулирование и мотивация персонала – это два взаимосвязанных процесса, которые необходимо рассмотреть детально.

К настоящему моменту в специальной литературе сложилось устоявшееся представление о сущности и содержании стимулирования и мотивации. В традиционном подходе мотивацию принято понимать, как непрерывный процесс формирования уникальной для каждого человека системы мотивов, исходя из личностных интересов и потребностей, побуждающих его к трудовой деятельности посредством осознания и желания удовлетворить возникающие потребности через реализацию интересов в процессе трудовой деятельности или по ее результатам [1].

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками[2].

Стимул – внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов[3].

Стимулирование труда – целенаправленный непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов[4].

В традиционном подходе выделяют следующие виды стимулирования: материальное стимулирование, которое делится на денежное и неденежное стимулирование и нематериальное стимулирование.

Под нематериальным стимулированием принято понимать воздействие управляющего звена на психологические, социальные, моральные и творческие ценности сотрудника. Это могут быть организация корпоративных мероприятий, признание заслуг или привлечение персонала к процессу управления[5].

Материальное стимулирование – условное название обширной совокупности экономических форм и методов побуждения людей, основанных на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов (предоставления услуг, например, бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха и др.) [6].

Материальное денежное стимулирование включает в себя заработную плату, премии, надбавки, доплаты, компенсации.

Следующей составляющей материального стимулирования является материальное неденежное стимулирование.

Неденежное стимулирование - стимулирующие блага, имеющие материальную ценность, но предоставляемые организацией исключительно в вещественной форме, как правило, в виде социального (компенсационного) пакета, представляющего собой обязательные льготы, установленные законодательством, а также льготы, предоставляемые организацией добровольно в рамках стимулирующей политики. Полная или частичная оплата

сотовой связи, негосударственное пенсионное обеспечение, организация и оплата дорогостоящего отдыха, оплата обучения [7].

Стимулирование определяется как целенаправленный непрерывный процесс, следовательно, материальное неденежное стимулирование стоит определять, как целенаправленный непрерывный процесс предоставления стимулирующих благ, имеющих материальную ценность, но предоставляемые организацией исключительно в вещественной форме.

В условиях растущей конкуренции на рынке услуг, традиционные функции управления персоналом организации целесообразно рассматривать с точки зрения маркетинга персонала.

Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию[8].

Особенность маркетинга персонала заключается в том, что клиентом становится сотрудник организации, а продуктом - его рабочее место.

Работодатель «предлагает» особый продукт - должность с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента - основа традиционного понимания маркетинга - дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» - сотрудника[9].

Существует внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы[8]:

Внутренний маркетинг понимается как целенаправленная управленческая деятельность в области развития клиентоориентированности компании, формирования лояльности собственного персонала[10].

Внутренний маркетинг подразумевает принятие во внимание и формирование следующих наиболее важных пяти *факторов привлекательности* предприятия как места работы: [8]:

- 1) диапазон задач и ответственности работника;
- 2) возможности профессионального роста и построения карьеры;
- 3) возможности обучения и повышения квалификации;
- 4) производственный климат;
- 5) побудители к труду (мотивация, стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

Таким образом, в качестве одной из главных задач внутреннего маркетинга персонала выступает стимулирование и формирование мотивации персонала, а также формирование лояльности сотрудников.

В маркетинге персонала инструменты неденежного стимулирования упоминаются в контексте цены продукта в концепции 4P[11].

Концепция маркетинга персонала организации имеет в основе традиционные 4P маркетинга: Product — продукт, Price — цена, Place — место, Promotion — продвижение.

Как было сказано выше, на основании объективных изменений в бизнес-практике, необходимо находить новые подходы к пониманию основных функций управления. Поэтому, в работе, понятие материального неденежного стимулирования предлагается рассмотреть как целенаправленный непрерывный процесс предоставления стимулирующих благ, имеющих материальную ценность, но предоставляемых организацией исключительно в вещественной форме, целью которого будет считаться повышение лояльности собственного персонала.

Материальное неденежное стимулирование воздействует на сотрудников посредством инструментов материального неденежного стимулирования.

В широком смысле слова, понятие инструмент следует понимать как предмет, устройство, механизм, машина или алгоритм, используемые для воздействия на объект: его изменения или измерения в целях достижения полезного эффекта. Иными словами, инструмент – это «средство воздействия на объект, преобразования и создания объекта» [12].

В процессе стимулирования объектом выступает сотрудник организации, на которого руководители воздействуют посредством стимулов. Так как при материальном неденежном стимулировании направленность не меняется, объектом по-прежнему остается сотрудник организации.

Следовательно, инструмент материального неденежного стимулирования – это механизм или алгоритм для воздействия на сотрудника, изменения его поведения. Например, оплата питания работников или предоставление служебного транспорта – инструмент для воздействия на сотрудника и повышения его активности труда.

Вышеперечисленные примеры принято понимать как виды материального неденежного стимулирования. В работе предлагается считать понятия «виды материального неденежного стимулирования» и «инструменты материального неденежного стимулирования» равноценными.

К видам материального неденежного стимулирования принято относить: бесплатное использование персоналом социальных учреждений организации: детских оздоровительных лагерей, домов отдыха, спортивных центров; приобретение продукции, производимой организацией, по льготным ценам; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места; введение сокращенной рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на какие-либо периодические издания и прочее [13].

Вышеперечисленные стимулы объединены в группы, назначение и состав которых представлены в таблице 1 [2].

Таблица 1 – Материальные неденежные стимулы [2].

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> - полная или частичная оплата сотовой связи; - предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; - переносной персональный

Продолжение таблицы 1

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
		компьютер; - оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	- доставка сотрудников (на работу/с работы); - негосударственное пенсионное обеспечение; - компенсация стоимости отдыха детей; - обязательная медицинская страховка; - оказание материальной помощи; - компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; - компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	- предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр.; - организация питания в отдельном зале для высшего руководства; - заказ легких закусок, напитков на рабочее место; - дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); - дополнительное медицинское страхование членов семьи; - организация и оплата дорогостоящего отдыха; - полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов	- предоставление потребительских кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды; - предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья; - оплата обучения;

Окончание таблицы 1

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
		- предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; - обеспечение служебным жильем/компенсация стоимости аренды жилья

Все инструменты неденежного стимулирования имеют собственное назначение – это понимание того, для чего используется тот или иной стимул. Стоит отметить, что назначение не должно противоречить цели материального неденежного стимулирования, а напротив, способствовать ее достижению.

Каждый инструмент воздействует на сотрудника с различной степенью влияния. Для того, чтобы определить, насколько действенен тот или иной инструмент, рассмотрим понятие действенности инструментов материального неденежного стимулирования.

Действенность – это степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения «нужной» работы [14].

Поскольку, в соответствии с маркетинговым подходом к управлению персоналом, целью материального неденежного стимулирования является повышение лояльности сотрудников, то действенность инструментов материального неденежного стимулирования – это степень достижения данной цели.

Для оценки действенности Д. Скотт Синк предлагает использовать следующие критерии [14]:

1. Качество: делаем ли мы «нужные» вещи в соответствии с заранее определенными требованиями?
2. Количество: делаем ли мы все «нужные» вещи?
3. Своевременность: делаем ли мы нужные вещи вовремя?

Оценку действенности инструментов материального неденежного стимулирования, следует понимать как соотнесение запланированных и полученных результатов материального неденежного стимулирования согласно вышеизложенным критериям.

Для оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования необходимо понимание конкретных требований к качеству инструментов материального неденежного стимулирования, количеству и своевременности их применения.

Рассмотрим понятие действенности с точки зрения маркетингового подхода.

С точки зрения маркетинга можно определить критерии «нужности» вещей, которые упоминались в определении действенности Д. Скотта Синка. Маркетинговый подход подразумевает, что потребитель, прежде всего, ищет то предложение, которое принесет ему максимальную ценность [15].

Воспринимаемая потребителем ценность определяется как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками. Общая ценность для потребителя — совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар или услугу. Общие издержки потребления определяются как сумма издержек, которые, как ожидает покупатель, он понесет при оценке, получении и использовании продукта или услуги [15].

Как было сказано выше, в маркетинге персонала, потребитель — сотрудник организации, продукт — рабочее место, которое предоставляет организация, «оплачивается» продукт трудом сотрудника.

Общую ценность для сотрудника в маркетинге персонала следует понимать как совокупность выгод, которые сотрудник получит в процессе труда. Общие издержки потребления — сумма трудовых усилий, которые сотрудник понесет при работе в организации. Воспринимаемая работником ценность рабочего места — разница между совокупностью выгод, которые получает сотрудник в процессе деятельности, и суммы трудовых усилий, которые понесет сотрудник в процессе деятельности.

«Нужные» вещи с точки зрения маркетинга персонала следует понимать как условия занятости, в том числе предоставляемые работодателем блага (материальные и нематериальные стимулы), повышающие ценность рабочего места для сотрудника.

Предоставление сотрудникам материальных неденежных стимулов предполагает затраты организации. Для экономии средств организации и повышения продуктивности сотрудников необходимо задуматься о повышении действенности инструментов материального стимулирования.

Оценка действенности инструментов материального неденежного стимулирования является важным этапом процесса повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования.

Повышение действенности инструментов материального неденежного стимулирования (далее МНС) обеспечивается последовательным прохождением серии этапов, соответствующих последовательности реализации функции контроля в маркетинге (рисунок 1). Этапы повышения действенности инструментов МНС адаптированы из этапов контроля маркетинга [16].



Рисунок 1 – Этапы повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Этап 1 подразумевает формулирование и планирование целей и предполагаемых результатов с позиции маркетингового подхода. На данном этапе необходимо сформулировать желаемую ценность, которую будет предоставлять рабочее место в организации для сотрудника. Предполагаемые результаты должны быть сформулированы в концепции 4Р, где product – содержание материальных неденежных стимулов, price – совокупность усилий, которые должен приложить работник, для получения определенного стимула, place – место и способ предоставления материального неденежного стимула, promotion – способ донесения информации о возможности получения стимула до работника.

Второй и третий этапы предполагают оценку действующих в организации инструментов материального неденежного стимулирования. В рамках оценки определяются: состояние стимулирования и восприятие инструментов

материального неденежного стимулирования сотрудниками, уровня предоставляемой ценности рабочего места, а также уровень лояльности сотрудников к организации. Концептуальная схема оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Концептуальная схема оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Этап 2 – измерение результатов стимулирования. Этап предполагает измерение состояния и восприятия материальных неденежных стимулов, уровня ценности материальных неденежных стимулов, определение уровня лояльности сотрудников. На данном этапе состояние и восприятие материальных неденежных стимулов предлагается измерять на основании критериев действенности Д. Скотта Синка (таблица 2). Показатели оценки составлены на основе маркетинговой концепции 4Р. Каждый критерий действенности рассматривается с точки зрения продукта, цены, места и продвижения.

Таблица 2 – Ориентиры для оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Критерий действенности	Ориентиры для оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования	
	Состояние инструментов МНС	Восприятие сотрудниками инструментов МНС
Качество	<ul style="list-style-type: none"> - Содержание стимула - Какие усилия должен приложить сотрудник для получения стимула? - Как предоставляется стимул (место и способ)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Имеет ли стимул ценность для сотрудника? - Повышает ли стимул удовлетворенность трудом? - Сопоставимы ли усилия

Продолжение таблицы 2

Критерий действенности	Ориентиры для оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования	
	Состояние инструментов МНС	Восприятие сотрудниками инструментов МНС
	<ul style="list-style-type: none"> - Каким образом сотрудника уведомляют о возможности получения стимула? - Как изменилось поведение сотрудников в процессе применения стимулов? 	<ul style="list-style-type: none"> работника для получения стимула с самим стимулом? - Удовлетворяет ли сотрудника место и способ предоставления стимула? - Удовлетворяет ли сотрудника способ уведомления о возможности получения стимула?
Количество	<ul style="list-style-type: none"> - Осведомлен ли сотрудник обо всех возможных стимулах? - Имеет ли возможность сотрудник получить все предоставленные ему стимулы? - Какие стимулы преимущественно используются сотрудниками? 	<ul style="list-style-type: none"> - Какие стимулы наиболее привлекательны для сотрудника?
Своевременность	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставляются ли стимулы сотрудникам согласно плану? - Являются ли стимулы своевременными? 	<ul style="list-style-type: none"> - Удовлетворяет ли сотрудника своевременность предоставления стимулов?

Измерение состояния и восприятия согласно предложенным ориентирам позволит получить представление о состоянии инструментов материального неденежного стимулирования и об их восприятии сотрудниками.

Поскольку целью материального неденежного стимулирования выступает обеспечение лояльности, на данном этапе предполагается измерение лояльности сотрудников.

Этап 3 – анализ результатов стимулирования. На этапе определяется степень достижения заявляемой цели, определение соответствия заявляемой ценности рабочего места фактической, определение влияния материальных неденежных стимулов на лояльность сотрудников. Предполагается сравнение состояния и восприятия инструментов материального неденежного стимулирования.

Этап 4 – корректирующие действия. На данном этапе предполагается пересмотр формулировки желаемой ценности для сотрудника. На основе

данных, полученных на этапе 3, происходит корректировка формулировки ценности рабочего места и составляющих концепции 4Р: пересматривается содержание продукта, цена предоставляемого стимула, место и способ предоставления стимула, способ донесения возможности получения стимула до работника.

Использование предложенной последовательности этапов позволит повысить действенность инструментов материального неденежного стимулирования. Следование схеме должно быть периодически и постоянно. Периодичность использования определяется самой организацией в соответствии с поставленными целями.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы: сочетание традиционного и маркетингового подходов позволяет наиболее полно подходить к процессу повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования. Повышение действенности инструментов материального неденежного стимулирования возможно при прохождении серии этапов, включающих общее определение инструментов материального неденежного стимулирования, оценку и корректирующие действия.

1.2 Особенности повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования в фитнес-индустрии

На деятельность любой организации влияет множество факторов как внутренней, так и внешней среды. Игнорирование этих факторов может привести к появлению неожиданных, для организации, результатов деятельности или невозможности достижения целей организации. Именно поэтому не существует одного, применимого для всех, алгоритма управления организацией. Особенности отрасли, в которой существует организация, как элемент внешней среды, должны быть приняты во внимание, так как это

непосредственно сказывается на способах и подходах, к решению существующих в организации задач.

Фитнес-индустрия относительно новое направление бизнеса. Первые российские фитнес-центры открылись в середине 90-х гг. и развивались стремительно до 2008 г., когда в стране произошел экономический кризис [17].

За последние годы фитнес-индустрия широко распространилась по всей России. Ежегодно масштаб фитнес-индустрии в России повышается приблизительно на 20%. Это происходит за счёт открытия новых спортивных клубов и появления новых спортивных брендов [18].

Фитнес - это популярная методика оздоровления организма, позволяющая снизить вес, приобрести желаемую форму тела, и надолго закрепить результат, сочетая как активные тренировки, так и правильное питание [19].

Фитнес-клуб — заведение, предоставляющее клиенту такие услуги, как спортивный зал, зону для кардионагрузок, залы для групповых занятий, танцевальные программы. Также фитнес-клуб может предоставить своему клиенту инструктора, в обязанности которого входит составление индивидуальной программы оздоровления и укрепления организма. Все вышеперечисленное, в совокупности, представляет собой фитнес-услуги [20].

Предоставляемые фитнес-клубом услуги могут быть различными в разных организациях. Набор предоставляемых услуг определяется руководителями организации.

Составляющими классического фитнеса являются: аэробика, степаэробика, бодибилдинг и йога, а при наличии в фитнес клубе бассейна - аквааэробика и оздоровительное плавание. Данные виды являются базовыми направлениями современного фитнеса. В тоже время фитнес-индустрия развивается очень быстрыми темпами и в мире появляются новые средства и формы проведения занятий. Наиболее популярными и эффективными из них являются: пилатес, танцевальная аэробика, треккинг, сайкл, памп-аэробика, функциональная тренировка, bosu balance trainer, кинезис и TRX [21].

На основании анализа литературы, касающейся темы фитнес индустрии, можно выделить следующие виды фитнес-организаций:

- тренажерный фреш – спортивный зал с минимальным набором услуг. В необходимый минимум включены: тренажерный зал, некоторое количество групповых программ, душ, кулер с питьевой водой;

- комплексные фитнес-центры, ориентированные на средний класс, предлагающие весь спектр стандартных услуг, с наличием бассейна, по доступной цене;

- фитнес–центры полного цикла - для требовательных клиентов, с максимальным количеством услуг [22].

Организационная структура фитнес-клуба отлична от стандартной организационной структуры предприятия, так как подразумевает, что значительная часть всего персонала – тренерский состав.

Организационная структура предприятий фитнес-индустрии предполагает наличие следующих штатных единиц [20]:

- тренерский состав – инструкторы, тренеры;
- специалисты дополнительных услуг – массажисты, врачи;
- специалисты по маркетингу;
- служащие – администраторы, менеджеры по продажам;
- технический персонал – уборщицы, технические специалисты.

Как правило, тренерский состав фитнес-клуба – это приблизительно половина всего персонала. Для успешного функционирования организации тренерский состав должен обладать особыми квалификациями.

С точки зрения оценки качества фитнес-услуг, выделяют следующие требования к тренерскому составу [23]:

- теоретическая компетентность: знание основ теории спорта, физической культуры, здорового образа жизни, фитнеса, основ маркетинговой и рекламной деятельности, PR и др.;

– методическая компетентность: обеспечение безопасности тренировок, учет уровня подготовки занимающихся, аккредитация фитнес-программ, подбор соответствующего музыкального и словесного сопровождения занятий;

– организационная компетентность: создание максимально простого, быстрого и комфортного процесса доведения услуги до потребителя.

Персонал фитнес-индустрии отличается по специфике деятельности от тренеров спортивных заведений. В спорте основная направленность деятельности – достижение наилучших результатов. В фитнес-индустрии тренеру необходимо работать с лояльностью клиента к организации. «Лояльность – это построение долгосрочных отношений, в которых клиент позитивно относится к товару, бренду или услуге и становится постоянным клиентом. Лояльность также позволяет понять потребности клиента и разобрать сервисы обслуживания, в которых он нуждается» [24].

В процессе работы, фитнес-тренеру необходимо сохранять баланс между поставленной клиентом целью, скоростью достижения цели и сохранением здоровья клиента. Кроме того, фитнес-тренер в процессе занятий должен принимать во внимание эмоциональный и психологический настрой клиента, а так же сохранять мотивацию клиента к достижению цели [25].

Обобщая вышеизложенное, сформулируем основные особенности труда в фитнес-индустрии.

Основной особенностью продукта в фитнес-индустрии является то, что момент производства и потребления продукта совпадают по времени. Производитель услуги одновременно является продавцом. Поэтому успешность коммерческой деятельности фитнес-центров – конкурентоспособность, имидж и деловая репутация – напрямую зависит от отношения персонала к потребителям, а также от квалификации, личностных и профессиональных качеств сотрудников [22].

Как было сказано выше, тренер в фитнес-центре работает с лояльностью клиента. Одной из компетенций фитнес-тренера должно быть знание

психологических основ личности и сохранение баланса между ориентацией на результат и эмоциональным состоянием клиента.

Анализ электронных ресурсов показал, что фитнес-индустрия имеет сезонный характер. Наиболее востребованными фитнес-услуги являются весной и осенью. Наименее прибыльными считаются летний сезон и период новогодних праздников [26].

Сезонность фитнес-индустрии непосредственно сказывается на сотрудниках. Очевидно, что с падением прибыли организации в несезон, снижается и доход сотрудников организации.

Важной особенностью фитнес-индустрии стоит выделить нестандартный график работы персонала. Как правило, у тренера фитнес-клуба существуют персональные и групповые занятия. В среднем, групповые занятия занимают 1-4 часа в день, персональные тренировки зависят от сезона и клуба, в котором работает тренер. График выходных дней так же может варьироваться под влиянием различных факторов.

Основываясь на особенностях труда в фитнес-индустрии, сформулируем требования к этапам повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования.

На этапе планирования и формулирования целей и результатов стоит учитывать основную особенность продукта фитнес-индустрии – одновременное производство и получение продукта. При определении ценности рабочего места для сотрудника нужно опираться на совершенствование отношения персонала к клиентам. Персонал формирует лояльность клиентов и успешность бизнеса, поэтому основная задача инструментов материального неденежного стимулирования в организации – обеспечение лояльности персонала к организации. Так же при формулировании и планировании целей необходимо учитывать сезонность бизнеса. Летом доходы персонала падают и для удержания ценных кадров необходимо компенсировать эти потери неденежными стимулами.

Оценка и измерение результатов применения инструментов материального неденежного стимулирования должна согласовываться с нестандартным графиком работы персонала. Некоторые процедуры оценки могут быть недоступны из-за специфичного рабочего времени тренерского состава.

На рисунке 3 представлены этапы повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования с учетом особенностей отрасли.



Рисунок 3 – Этапы повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования с учетом особенностей фитнес-индустрии

Подводя итог вышесказанному, фитнес-индустрия имеет следующие особенности, которые сказываются на инструментах материального стимулирования: момент производства продукта и его потребления совпадают, персонал непосредственно влияет на отношение клиента к организации, деятельность фитнес-индустрии имеет сезонный характер, основная часть

персонала фитнес-клуба имеет нестандартный график работы. Перечисленные особенности индустрии влияют на повышение действенности инструментов материального стимулирования на этапах планирования и формулирования целей и этапе измерения результатов.

Повышение действенности инструментов материального неденежного стимулирования возможно при использовании алгоритма повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования, а также при принятии во внимание влияния особенностей отрасли фитнес-индустрии на деятельность организации.

2 Анализ состояния материального неденежного стимулирования ООО «NNNN»

2.1 Организационная характеристика ООО «NNNN»

ООО “NNNN” – центр, предоставляющий услуги по занятию спортом, йогой и танцами. Организация позиционирует себя следующим образом: «Основная идея - мир танца, йоги, спорта. «ЛЛЛЛЛЛЛЛЛЛ» — стремление к совершенству. Концепция здорового образа жизни, всестороннее духовное и физическое развитие. Слияние музыки и искусства в каждом движении. Мир тех, кто открывает новые грани познания души и тела, создавая новый темп жизни. Людей энергичных, самодостаточных, позитивных» [27].

У центра есть два филиала - в XXXXXXXXXXXXXXXX микрорайоне, а также в _____ районе г. Красноярска. Ориентирована организация на оказание услуг для клиентов, но также предоставляет услуги для других организаций и объединений, такие как аренда залов, постановка танцевальных номеров к каким-либо событиям, проведение разовых занятий или проектов для модельных или общеобразовательных школ.

Организация предоставляет несколько видов услуг:

- Танцевальные групповые занятия;
- Танцевальные индивидуальные тренировки;
- Силовые групповые занятия;
- Силовые индивидуальные тренировки;
- Групповые занятия по йоге;
- Занятия в команде (отличается от групповых тем, что команда формируется раз в год на продолжительный период, на протяжении деятельности участвует в чемпионатах и различных концертах).

Также ООО “NNNN” реализует несколько долгосрочных проектов, мероприятия которых проводятся с различной периодичностью. Например, Experience workshop - долгосрочный проект, в рамках которого каждый месяц

запланированы классы по различным танцевальным и спортивным направлениям от сильнейших педагогов, танцоров и хореографов со всей России и СНГ, Siberian Dance Camp - лагерь для детей и подростков, который проводится во время летних и зимних каникул.

В организации работает ___ сотрудника. Используется линейно-функциональная организационная структура. Половина кадрового состава - тренеры, остальной персонал – руководители (директор, арт-директор, управляющие), сотрудники отдела продаж, PR-отдела, административного и технического отделов. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4.

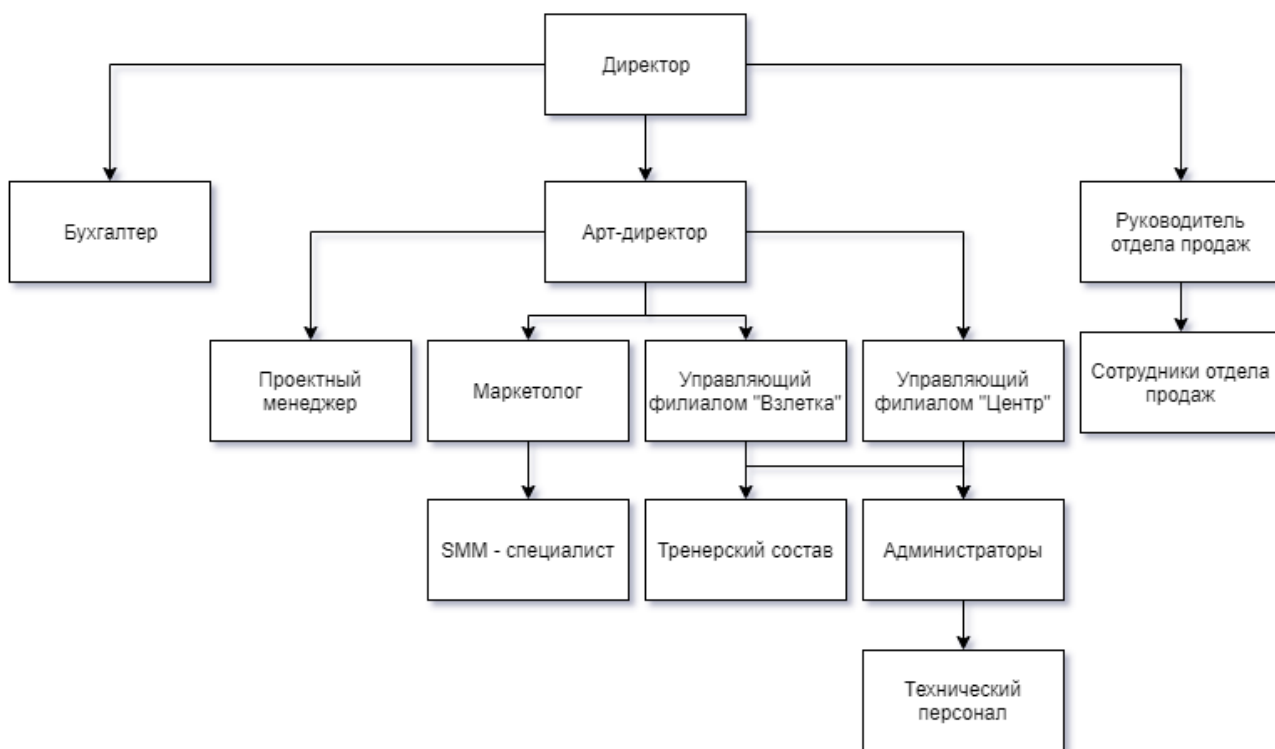


Рисунок 4 – Организационная структура ООО "NNNN"

Субъектами формирования кадровой политики в организации являются директор центра и арт-директор.

Объектом кадровой политики выступают все постоянные и временно приглашенные сотрудники организации.

Тип кадровой политики по времени реакции на изменение факторов внешней среды – реактивная. В организации не ведется планирования персонала, не существует кадрового резерва, предполагается, что это обусловлено маленьким штатом сотрудников.

По степени открытости к внешней среде – в организации действует закрытая кадровая политика. Управляющий персонал «выращивают» из существующих сотрудников. В организации поддерживается поиск персонала среди резидентов центра.

Отбор персонала осуществляется по результатам ознакомления с резюме и личного собеседования. В случае отбора тренерского состава проводится тренировка для резидентов центра, на которой присутствует арт-директор. Внешнее кадровое обеспечение проводится путем использования сайтов для поиска работников, рекламы о наборе сотрудников в социальных сетях, а также рассмотрения резюме самопроявляющихся заявителей.

Система адаптации персонала в организации отсутствует, процесс адаптации протекает следующим образом: при приеме на работу арт-директор рассказывает основные положения работы и правила организации. Это осуществляется не структурировано в хаотичном порядке. Перечня положений, необходимых для ознакомления, не существует. В процессе наблюдения было выявлено, что новые сотрудники часто допускают ошибки из-за незнания правил организации.

Обучение персонала осуществляет посредством производственного инструктажа сотрудников на рабочем месте. Тренерскому составу для повышения квалификации предоставляется бесплатное посещение мастер-классов, организованных в центре.

Контроль в организации осуществляет путем наблюдения управленческого отдела за работой сотрудников, фиксирования тренировок в реестр занятий и систему 1С, проведения открытых уроков, презентации результатов работы на отчетном концерте центра.

Рассмотрим стимулирование персонала в организации. Материальное денежное стимулирование различно для разных отделов. В отделе продаж существует постоянный оклад и проценты от продаж. Руководители подразделений имеют постоянный оклад и премии по результатам работы. Форма оплаты труда тренерского состава и технического персонала - сдельная. Заработная плата тренеров зависит от количества проведенных им тренировок. Также существуют дополнительные занятия, где оплата зависит от количества клиентов, посетивших занятие.

Используемое неденежное стимулирование строится на предоставлении всем сотрудникам определенных льгот, таких как посещение занятий центра, скидки на дополнительные товары и тд. Предоставляемые неденежные стимулы не сформированы в систему, можно сказать, что в организации существуют лишь практики материального неденежного стимулирования.

Система нематериального стимулирования в организации также сформирована хаотично, исходя из опыта руководителей о нематериальном стимулировании. Нематериальное стимулирование заключается в следующих практиках: организация корпоративных мероприятий для всех сотрудников, похвала руководителей, командные постановки от тренеров центра.

В таблице 3 представлены основные показатели деятельности организации на последние два года.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности ООО "NNNN", 1 квартал 2017г. – 4 квартал 2018г.

Показатель	2017 г.				2018 г.			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Количество клиентов, (чел)	780	800	830	830	820	830	820	830
Количество направлений, (ед.)	15	15	17	16	14	14	15	15
Численность персонала, (чел), в т.ч.	25	26	28	28	27	30	33	33
Численность тренерского состава, (чел)	15	15	15	16	16	18	17	17
Средняя заработная плата тренера, (руб./мес.)	25000	20000	26000	30000	33000	28000	35000	36000
Коэффициент текучести	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Продолжение таблицы 3

Показатель	2017 г.				2018 г.			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Стоимость годовой карты, (руб)	13900	13900	14900	14900	15900	15900	14900	14900

Таблица 3 демонстрирует, что в целом, показатели деятельности организации растут, можно сделать вывод, что организация развивается. Однако, в связи с растущей конкуренцией на рынке фитнес-услуг, привлечение клиентов становится все более дорогостоящим. Для функционирования организации не в убыток необходимо вкладывать все больше средств в рекламу.

За последние пять лет на рынке фитнес-услуг произошел сильный подъем интереса к танцевальной и фитнес индустриям. Рассмотрим динамику запросов в Google за 2004 – 2019гг., представленную на рисунке 5.

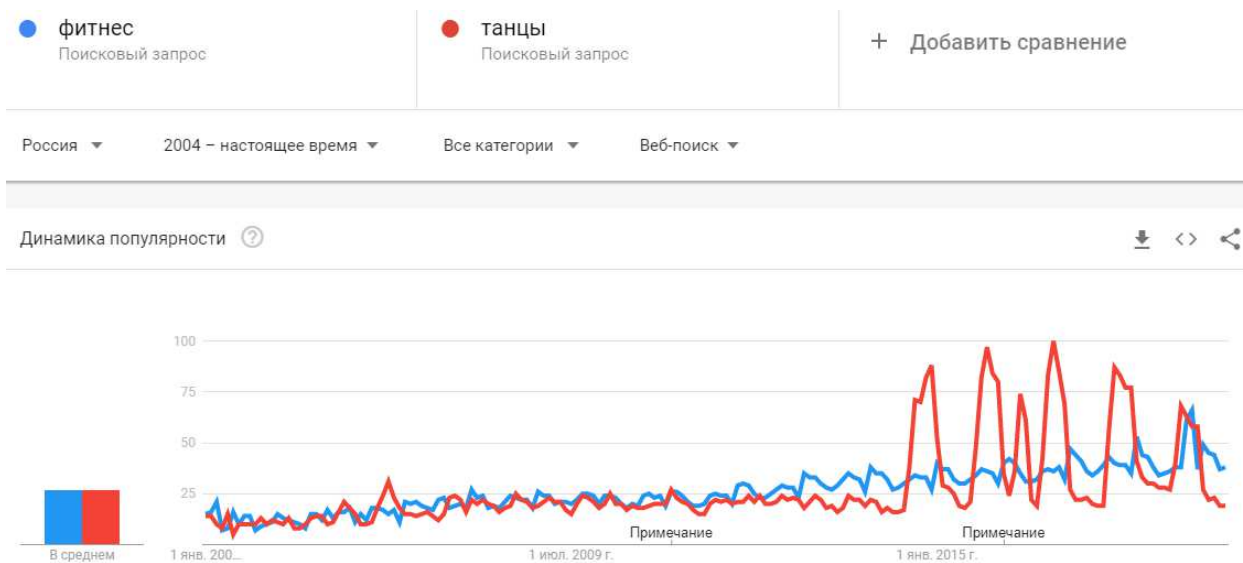


Рисунок 5 - Динамика поисковых запросов "Танцы" и "Фитнес" [28]

Активный интерес к танцевальной индустрии предположительно обусловлен появлением множества телевизионных танцевальных проектов. Фитнес-индустрия же развивается стабильно, но можно заметить, что темп увеличения интереса к фитнесу растет вместе с развитием интереса к танцам.

Стоит предположить, что повышение интереса к этим сферам способствует повышению спроса на танцевальные и фитнес услуги, а, следовательно, и предложения.

По результатам наблюдений также можно сделать вывод, что танцевальных школ и фитнес залов в Красноярске стало значительно больше, конкуренция в этой сфере выросла.

Анализ динамики основных показателей деятельности ООО «NNNN» показал, что в целом, результаты деятельности растут, можно сделать вывод, что организация развивается. Однако, в связи с растущей конкуренцией на рынке фитнес-услуг, привлечение клиентов становится все более дорогостоящим, это можно увидеть на рисунке 6. Показатели темпов роста количества клиентов и стоимости годовой карты остается практически неизменным, однако продаваемость карт устойчиво снижается. В связи с этим необходимо перераспределить ресурсы в пользу продвижения услуг организации.

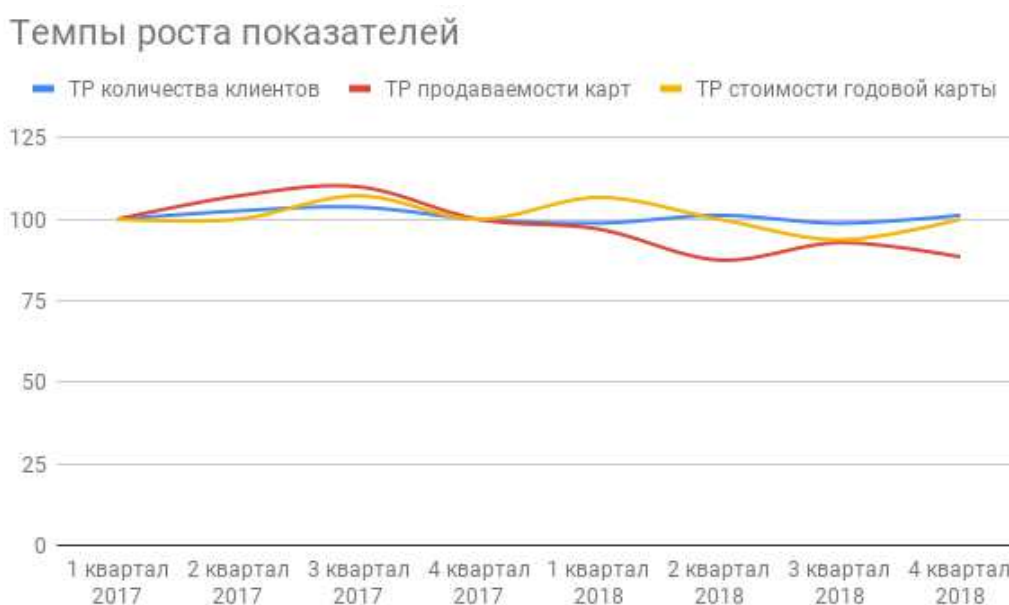


Рисунок 6 – Динамика основных показателей ООО «NNNN», % %

Из-за повышенной конкуренции в отрасли и снижения продаж клубных карт, организация придерживается стратегии минимизации ресурсов на

персонал и перенаправление их в продвижение организации и привлечение новых клиентов. Однако специфика персонала фитнес-индустрии предполагает значительную роль персонала в обеспечении прибыли организации. Исходя из всех перечисленных факторов, для организации актуален вопрос повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования.

2.2 Программа оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Повышение действенности инструментов материального неденежного стимулирования предполагает корректировку имеющихся инструментов. Для определения корректирующих действий, необходимо оценить имеющиеся инструменты материального неденежного стимулирования.

В связи с этим, на данном этапе, необходимо оценить уровень действенности, существующих в ООО «NNNN», инструментов материального неденежного стимулирования.

Цель: определить уровень действенности инструментов материального неденежного стимулирования в ООО «NNNN».

Объект: инструменты материального неденежного стимулирования, существующие в ООО «NNNN»

Предмет: действенность инструментов материального неденежного стимулирования, существующих в ООО «NNNN».

Задачи:

1. Определить набор используемых инструментов материального неденежного стимулирования в ООО «NNNN»;
2. Определить состояние инструментов материального неденежного стимулирования, исходя из критериев действенности;
3. Определить восприятие инструментов материального неденежного стимулирования сотрудниками организации;

4. Определить уровень ценности инструментов материального неденежного стимулирования;

5. Определить лояльность сотрудников;

6. Определить влияние инструментов материального неденежного стимулирования на лояльность сотрудников ООО «NNNN».

Перечисленные показатели предлагается определять следующим образом.

Показатель состояния инструментов МНС – показатель, отражающий отношение/соответствие реального восприятия к идеальному. Идеальное состояние определено на основании критериев действенности и составляющих 4Р. Показатель состояния инструментов МНС является объективным показателем инструментов.

Показатель восприятия инструментов – отношение реального восприятия к идеальному. Отличается от показателя состояния инструментов МНС субъективностью данных, так как изменяется на основании восприятия сотрудников организации. Показатель восприятия инструментов отражает насколько реальное восприятие инструментов МНС сотрудниками соответствует идеальному.

На основании показателей состояния и восприятия определяется ценность инструментов МНС. Ценность инструментов МНС – отношение сумм реальных показателей состояния и восприятия к идеальным.

Так как основной целью МНС было определено формирование лояльности персонала, необходимо определить уровень лояльности сотрудников. Для выявления влияния инструментов МНС на уровень лояльности проверить наличие связи между уровнем восприятия инструментов МНС и уровнем лояльности персонала. На основании полученных данных, можно будет сделать вывод о степени достижения цели инструментов МНС, т.е. о действенности инструментов МНС.

Определение всех показателей позволит выявить основные проблемы в существующих инструментах МНС и обозначить основные направления совершенствования инструментов МНС.

Центральная гипотеза: текущие инструменты материального неденежного стимулирования не способствуют формированию лояльности сотрудников.

Для проверки центральной гипотезы необходимо рассмотреть ряд гипотез – следствий.

Гипотеза – следствие 1: содержание инструментов МНС, существующих в организации, не способствует формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза – следствие 1 будет считаться доказанной, если показатели уровня лояльности и уровня восприятия содержания инструментов МНС не будут иметь связь или связь окажется слабой.

Гипотеза – следствие 2: существующие в организации условия предоставления инструмента МНС не способствуют формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза – следствие 2 будет считаться доказанной, если показатели уровня лояльности и уровня восприятия условий предоставления инструментов МНС не будут иметь связь или связь окажется слабой.

Гипотеза – следствие 3: существующие в организации способы предоставления инструментов МНС не способствуют формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза – следствие 3 будет считаться доказанной, если показатели уровня лояльности и уровня восприятия способов предоставления инструментов МНС не будут иметь связь или связь окажется слабой.

Гипотеза – следствие 4: существующие в организации способы уведомления об имеющихся инструментах МНС не способствуют формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза – следствие 4 будет считаться доказанной, если показатели уровня лояльности и уровня восприятия способов продвижения инструментов МНС не будут иметь связь или связь окажется слабой.

Центральная гипотеза будет считаться доказанной при подтверждении гипотез – следствий и при этом восприятие сотрудников инструментов

материального неденежного стимулирования окажется негативным, а лояльность сотрудников будет на низком уровне.

Для анализа состояния инструментов МНС необходимо рассмотреть внутренние документы организации, такие как правила внутреннего трудового распорядка, положение о премировании, положение о стимулировании. На основании данных полученных в результате анализа документов и интервью с руководителем сделать вывод о состоянии инструментов МНС.

Определять уровень ценности инструментов МНС предлагается с помощью сформированных оценочных листов состояния инструментов МНС (таблица 4) и восприятия инструментов МНС (таблица 5). Оценочные листы подразумевают ответы следующего формата: 0 – нет, 0,33 – скорее нет, 0,67 – скорее да, 1 – да, относительно параметров идеального состояния или восприятия.

Таблица 4 – Оценочный лист состояния инструментов материального неденежного стимулирования

Критерий действительности	Составляющие инструмента по 4Р	Состояние инструментов МНС	Показатели идеального состояния инструментов МНС (N)	Ответ (x_i)
Качество	Продукт	- Содержание стимулов	- Определены цели, назначение стимулов	
	Цена	- Какие усилия должен приложить сотрудник для получения стимула?	- Определены условия, которые сотрудник должен выполнить для получения стимулов	
	Место	- Как предоставляются стимулы (место и способ)?	- Определены место и способ предоставления стимулов	
	Продвижение	- Каким образом сотрудника уведомляют о возможности получения стимулов? - Как изменилось поведение сотрудников в процессе применения стимулов?	- Определен способ уведомления сотрудника о стимулах - Фиксируется поведение сотрудника на предмет изменения после получения конкретного стимула	

Продолжение таблицы 4

Критерий действительности	Составляющие инструмента по 4Р	Состояние инструментов МНС	Показатели идеального состояния инструментов МНС (N)	Ответ (x_i)
Количество	Продукт	- Осведомлен ли сотрудник обо всех возможных стимулах? - Какие стимулы преимущественно используются сотрудниками?	- Сотрудникам рассказывают про все имеющиеся стимулы в организации с определенной периодичностью - Фиксируется использование стимулов сотрудниками и рассчитываются наиболее востребованные стимулы	
	Цена	- Все условия получения стимула выполнимы?	- Сотрудник имеет возможность выполнить все необходимые условия	
	Продвижение	- Сотрудники знают обо всех стимулах	- В любой момент сотрудник может ознакомиться с имеющимися в организации стимулами	
Своевременность	Продукт	- Являются ли стимулы своевременными?	- Стимулы предоставляются сразу после выполнения сотрудником условий получения стимула	
	Место	- Предоставляются ли стимулы сотрудникам согласно плану?	- Предоставление стимулов планируется на определенный период	

После заполнения таблицы необходимо рассчитать уровень соответствия существующего состояния инструментов МНС идеальному состоянию ($A^{об}$):

$$A^{об} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}, A^{об} \in [0;1] \quad (1)$$

где N – количество вопросов;

x_i - значение ответа;

i – порядковый номер вопроса.

$A^{об}$ является объективным показателем состояния инструментов МНС. Далее необходимо измерить субъективное восприятие инструментов МНС, путем опроса сотрудников согласно оценочному листу (таблица 5).

Таблица 5 – Оценочный лист восприятия инструментов материального неденежного стимулирования

Критерий деятельности	Составляющие инструмента по 4Р	Восприятие инструментов МНС	Чек лист идеального восприятия инструментов МНС (N)	Ответ (срi)
Качество	Продукт	- Имеет ли стимул ценность для сотрудника? - Повышает ли стимул удовлетворенность трудом?	- Сотрудник использует или планирует воспользоваться материальными неденежными стимулами - Сотрудник отмечает, что стимулы повышают удовлетворенность трудом	
	Цена	- Сопоставимы ли усилия работника для получения стимула с самим стимулом?	- Сотрудник считает, что усилия для получения стимулов сопоставимы со стимулами	
	Место	- Удовлетворяет ли сотрудника место и способ предоставления стимула?	- Сотрудника удовлетворяют место и способ предоставления стимулов	
	Продвижение	- Удовлетворяет ли сотрудника способ уведомления о возможности получения стимула?	- Сотрудника удовлетворяет способ уведомления	
Количество	Продукт	- Какие стимулы наиболее привлекательны для сотрудника из всех предложенных? - Какие стимулы наиболее привлекательны для сотрудника из использованных им?	- Сотрудник доволен теми стимулами, которые предоставляются - Сотрудник считает, имеющийся набор стимулов достаточным - Сотрудник воспользовался минимум одним стимулом из всего набора - В течение года сотрудник пользуется половиной всех предложенных стимулов	
	Цена	- Все условия получения стимулов удовлетворяют сотрудника	- Сотрудник считает, что все условия получения стимулов адекватны	
	Место и способ	- Сотрудника удовлетворяют места и способы предоставления стимулов?	- Сотрудник считает, что все способы предоставления стимулов удовлетворительны	

Продолжение таблицы 5

Критерий действенности	Составляющие инструмента по 4Р	Восприятие инструментов МНС	Чек лист идеального восприятия инструментов МНС (N)	От вет (срi)
	Продвижение	- Сотрудник знает обо всех имеющихся стимулах?	- Сотрудник может назвать все имеющиеся в организации стимулы	
Своевременность	Продукт	- Удовлетворяет ли сотрудника своевременность предоставления стимулов?	- Сотрудник считает, что стимулы предоставляются своевременно	

После опроса сотрудников необходимо выявить средний параметр по каждой позиции ($x_{ср}$), а также рассчитать уровень соответствия реального восприятия инструментов МНС желаемому ($A^{суб}$):

$$A^{суб} = \frac{\sum_{i=1}^N x_{срi}}{N}, A^{суб} \in [0;1], \quad (2)$$

где $A^{суб}$ - уровень восприятия инструментов МНС;

N – количество вопросов;

$x_{срi}$ – среднее значение ответа;

i – порядковый номер вопроса.

На основе показателей состояния и восприятия инструментов МНС предлагается рассчитать уровень ценности инструментов МНС (Ψ):

$$\Psi = \frac{A^{об} + A^{суб}}{A_{max}^{об} + A_{max}^{суб}}, \Psi \in [0;1] \quad (3)$$

где Ψ – уровень ценности инструментов МНС;

$A^{об}$ и $A^{суб}$ – соответствуют формулам 1 и 2;

$A_{max}^{об}$ – максимальное значение состояния инструментов МНС;

$A_{max}^{суб}$ – максимальное значение восприятия инструментов МНС.

Предлагается определять уровень ценности инструментов материального неденежного стимулирования согласно следующей шкале:

$\text{Ц} = 1$ – максимальный уровень ценности;

$0,75 \leq \text{Ц} < 1$ – высокий уровень ценности;

$0,5 \leq \text{Ц} < 0,75$ – уровень выше среднего ценности;

$0,25 \leq \text{Ц} < 0,5$ – уровень ниже среднего ценности;

$0 \leq \text{Ц} < 0,25$ – низкий уровень ценности.

Разделение каждого критерия на составляющие 4Р при подсчете показателей позволит обнаружить конкретные проблемные зоны, так как можно рассчитать уровень ценности инструментов МНС по содержанию инструмента ($\text{Ц}_{\text{пр}}$), условиям получения стимулов ($\text{Ц}_{\text{ц}}$), месту и способу предоставления ($\text{Ц}_{\text{мс}}$), способам продвижения стимулов ($\text{Ц}_{\text{пром}}$).

В опросе сотрудников также предполагаются открытые вопросы для уточнения недостатков имеющегося набора стимулов. Сотрудникам будет предложено ответить на следующие вопросы:

- перечислите стимулы, которыми вы воспользовались за период работы в организации;

- перечислите стимулы, предоставляемые организацией, которые вы знаете;

- перечислите стимулы, которых, на ваш взгляд, не хватает.

Открытые вопросы позволят определить, какие стимулы являются наиболее популярными и востребованными, от каких стимулов организации можно отказаться для сокращения затрат на стимулирование. Также вопросы предполагают определение недостающих стимулов. По результатам ответов на открытые вопросы можно сделать вывод, как перераспределить бюджет на стимулирование для повышения удовлетворенности персонала.

Последним этапом оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования является определение уровня лояльности сотрудников к организации.

Оценку лояльности сотрудников к организации предлагается проводить с помощью анкеты-опросника Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности» [29].

Далее с помощью сопоставления результатов оценки восприятия инструментов МНС и уровня лояльности сотрудника определить влияние инструментов материального неденежного стимулирования на уровень лояльности сотрудников.

Измерение уровня лояльности сотрудников предполагает получение показателей по трем субшкалам по каждому сотруднику.

Аффективная приверженность – эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он рассматривает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»).

Нормативная приверженность означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).

Текущая приверженность, ориентированная на последствия, – привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...») [29].

Далее, используя результаты оценки уровня лояльности и уровня восприятия инструментов МНС, предлагается проверить наличие связи между этими показателями с помощью расчёта коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

Использование приведенных выше этапов оценки действенности инструментов материального неденежного стимулирования позволит определить фактическое состояние инструментов материального неденежного стимулирования и их влияние на лояльность сотрудников к организации. Так как целью материального неденежного стимулирования было определено формирование лояльности сотрудников, данная программа позволит ответить на вопрос, способствуют ли существующие стимулы достижению цели.

2.3 Оценка действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Для оценки инструментов МНС согласно программе, составленной в п.2.2, необходимо оценить имеющиеся объективные факторы стимулирования. С помощью наблюдения было выявлено, что в организации не существует специальных информационных стендов для сотрудников, сотрудники не имеют возможности ознакомиться с имеющимися правилами, положениями в любой подходящий момент времени. Также были запрошены такие документы как положение о премировании и правила внутреннего трудового распорядка. В непосредственном доступе к документам было отказано.

Из-за невозможности сбора информации другими методами исследований, перейдем к опросным методам. Первоначальным этапом оценки материального неденежного стимулирования было обозначено определение набора используемых инструментов МНС в ООО «NNNN».

На основании интервью с руководителем организации были выделены следующие инструменты материального неденежного стимулирования:

1. Возможность бесплатно посещать все занятия и тренировки центра;
2. Возможность бесплатно использовать залы для тренировок и функциональную зону;
3. Скидка 55% на дополнительные услуги центра, такие как массаж, EMS – тренировки;
4. Скидка 20% на абонементы для родственников сотрудников;
5. Подарки от партнеров организации по итогам года, квартала, месяца;
6. Возможность бесплатно посещать разовые мероприятия, мастер-классы, которые организует центр;
7. Скидка на сопутствующие товары центра: продукты бара, и фирменная одежда.

Также существуют стимулы, которые предоставляются определенным группам работников. К таким стимулам относятся: поездки за счет компании

для руководителей и предоставление абонемента на 10 000 рублей на услуги компании 20-FIT для сотрудника отдела продаж, который по итогам месяца совершит наибольшее количество результативных звонков (звонков длиннее 40 секунд).

Следующим этапом диагностики инструментов материального неденежного стимулирования определена оценка состояния инструментов МНС. Для определения этого параметра было проведено полустандартизованное интервью с руководителем организации, результаты опросы представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты интервью с директором центра

№	Содержание вопроса	Ответ	Ответ в числовом формате (x_i)
1	Определяются ли цели и назначение инструментов МНС?	Да	1
2	Определяются ли условия, которые сотрудник должен выполнить для получения стимула?	Да	1
3	Определяются ли место и способ предоставления стимула?	Скорее нет	0,25
4	Определяется ли способ уведомления сотрудника о стимулах?	Скорее да	0,75
5	Фиксируется ли поведение сотрудника после предоставления стимула?	Нет	0
6	Сотрудникам рассказывают про все имеющиеся стимулы в организации с определенной периодичностью?	Скорее да	0,75
7	Фиксируется использование стимулов сотрудниками?	Нет	0
8	Происходит ли оценка, какие стимулы наиболее востребованные?	Нет	0
9	Сотрудник имеет возможность выполнить все необходимые условия для получения стимула?	Скорее да	0,75
10	В любой момент сотрудник может ознакомиться со всеми имеющимися в организации стимулами?	Да	1

Продолжение таблицы 6

№	Содержание вопроса	Ответ	Ответ в числовом формате (x_i)
11	Стимулы предоставляются сразу после выполнения сотрудником условий получения стимула?	Нет	0
12	Предоставление стимулов планируется заранее на определенный период?	Да	1
$\sum_{i=1}^N x$			6,5

По полученным в ходе интервью данным рассчитаем уровень соответствия реального состояния инструментов материального неденежного стимулирования идеальному:

$$A^{об} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N} = \frac{6,5}{12} = 0,54, \in [0;1], \quad (4)$$

где все переменные соответствуют определению, данному в формуле 1.

Данный показатель свидетельствует о том, что текущее состояние инструментов материального неденежного стимулирования лишь наполовину соответствует идеальному состоянию, что говорит о необходимости изменений в материальном неденежном стимулировании.

На основании проведенного интервью с руководителем уже на данном этапе можно обнаружить проблемные зоны в материальном неденежном стимулировании отталкиваясь от определения идеального состояния. Очевидной проблемой является отсутствие контроля за использованием стимулов. В организации не отслеживается, как часто используются стимулы, меняется ли поведение сотрудников после использования, не проводится оценка, какие стимулы наиболее востребованные.

Также руководитель считает, что стимулы предоставляются не всегда своевременно. Для формулирования вывода о своевременности предоставления стимула, необходимо учесть мнение как руководителя, так и сотрудников.

Следующий этап оценки инструментов МНС предполагал определение восприятия сотрудниками инструментов МНС. Для этого был проведен опрос тренерского состава, результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты анкетирования тренеров

№	Содержание вопроса	Среднее арифметическое уровня восприятия ($x_{срi}$)
1	Вы используете или планируете воспользоваться какими-либо неденежными стимулами в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ?	0,97
2	На ваш взгляд, неденежные стимулы, предоставляемые в организациях, повышают удовлетворенность трудом у сотрудников?	0,83
3	Чтобы получить какой-либо стимул, нужно выполнить определенные условия (например, чтобы получить доступ к посещению занятий центра нужно быть сотрудником ЭЭЭЭЭЭЭЭ). Как вы считаете, в целом, условия получения стимула в ЭЭЭЭ сопоставимы с самим стимулом?	0,78
4	Каждый стимул предоставляется определенным способом, например, подарки и благодарность тренерам после Family Party предоставлялись перед полным залом зрителей. Подскажите, как правило, вы довольны способом предоставления стимулов в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ?	0,69
5	Как правило, вы довольны способом уведомления о возможности получения стимулов ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ? (тем, как руководство сообщает о том, что стимулы есть)	0,61
6	Довольны ли вы теми стимулами, которые предоставляются?	0,78
7	Считаете ли вы имеющийся набор стимулов достаточным?	0,58
8	За весь период работы вы хотя бы раз воспользовались каким-либо неденежным стимулом?	1,00
9	Как вы считаете, за весь период вашей работы в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ вы воспользовались половиной предложенных организацией неденежных стимулов?	0,67
10	Считаете ли вы, что стимулы предоставляются организацией	0,86

Продолжение таблицы 7

№	Содержание вопроса	Среднее арифметическое уровня восприятия ($x_{срi}$)
	своевременно?	
$\sum_{i=1}^N X_{ср}$		7,78

На основе получившихся данных рассчитаем уровень соответствия реального восприятия инструментов МНС идеальному:

$$A^{суб} = \frac{\sum_{i=1}^N x_{i_{ср}}}{N} = \frac{7,78}{10} = 0,78, \in [0;1] \quad (5)$$

где все переменные соответствуют определению, данному в формуле 2.

Интерпретировать данный показатель можно как высокий уровень восприятия инструментов МНС. В целом, сотрудники довольны инструментами материального неденежного стимулирования.

Определив состояние инструментов МНС и их восприятие сотрудниками, можем перейти к определению показателя уровня ценности инструментов МНС:

$$\Psi = \frac{A^{об} + A^{суб}}{A_{max}^{об} + A_{max}^{суб}} = \frac{0,54 + 0,78}{1 + 1} = 0,66, \in [0;1] \quad (6)$$

где все переменные соответствуют определению, данному в формуле 3.

Согласно предложенной в пункте 2.2 шкале определения уровня ценности, полученное значение попадает в интервал $0,5 < \Psi < 0,75$, следовательно стоит считать уровень ценности инструментов МНС в ООО «NNNN» выше среднего.

Анализ данных, полученных в результате интервью и анкетирования, показал, что в целом уровень восприятия сотрудников выше, чем уровень состояния инструментов МНС, что означает, что, в целом, сотрудники довольны имеющимися инструментами МНС. Как можно увидеть в таблице 8, основные несоответствия наблюдаются в продвижении, т.е. способе оповещения сотрудников об имеющихся стимулах, как в критерии качества, так и в критерии количества. Сотрудники не всегда знают о том, какие стимулы предоставляются, сколько их, и как о них узнать.

Таблица 8 – Сводная таблица результатов оценки состояния и восприятия материального неденежного стимулирования

Критерий действенности	Составляющие 4Р	Состояние МНС	Восприятие МНС
Качество	Продукт	1	0,98
			0,85
	Цена	1	0,79
	Место	0,25	0,69
	Продвижение	0,75	0,63
Количество	Продукт	0,75	0,79
		0	0,6
			1
			0,67
	Цена	0,75	-
	Место	-	-
	Продвижение	1	0,75
Своевременность	Продукт	0	0,88
	Место	1	-

Несостоятельность составляющей продвижения стимулов можно подтвердить двумя следующими субъективными фактами. В процессе интервью с руководителем было установлено, что руководители предполагают только устное донесение информации о стимулах до сотрудников. В организации также не предусмотрены какие-либо раздаточные материалы, стенды или документы, где можно было бы ознакомиться со всеми имеющимися инструментами. Также после анкетирования сотрудников трое из двенадцати сотрудников попросили проинформировать их обо всех имеющихся неденежных стимулах в организации.

Однако, несмотря на то, что сотрудники в целом положительно воспринимают неденежные стимулы, это субъективное состояние, которое имеет краткосрочный характер и для сохранения высокого уровня удовлетворенности трудом необходимо сейчас задуматься о повышении ценности инструментов МНС.

В процессе опроса сотрудников помимо закрытых вопросов им предлагалось ответить на открытые вопросы.

По результатам ответов на открытые вопросы, представленных в таблице 9, можно сделать вывод, что сотрудники знают о большинстве материальных неденежных стимулов, предлагаемых организацией. Все сотрудники за время своей работы в организации воспользовались хотя бы одним стимулом, многие же используют несколько на постоянной основе из чего можно сделать вывод, что стимулы являются востребованными. К сожалению, ответ на вопрос о том, каких стимулов не хватает, вызвал ряд затруднений. Наиболее часто встречающийся ответ – не хватает денежных стимулов. Также одним из предложений было ввести премию сотрудник месяца. Если рассматривать данное предложение в контексте неденежного стимулирования, то сотрудник месяца должен получать какое-то поощрение \ вознаграждение неденежного характера по результатам оценки деятельности сотрудников.

Таблица 9 – Сводка ответов на открытые вопросы

Инструменты МНС, существующие в ООО «NNNN»	Укажите какими стимулами вы хотя бы раз воспользовались за весь период вашей работы в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ?	Перечислите материальные неденежные стимулы, предоставляемые ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ, которые вы знаете:
1. Возможность бесплатно посещать все занятия и тренировки центра;	4	8
2. Возможность бесплатно использовать залы для тренировок и функциональную зону;	7	8

Продолжение таблицы 9

Инструменты МНС, существующие в ООО «NNNN»	Укажите какими стимулами вы хотя бы раз воспользовались за весь период вашей работы в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ?	Перечислите материальные неденежные стимулы, предоставляемые ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ, которые вы знаете:
3. Скидка 55% на дополнительные услуги центра, такие как массаж, EMS – тренировки;	2	2
4. Скидка 20% на абонементы для родственников сотрудников;	0	0
5. Подарки от партнеров организации по итогам года, квартала, месяца;	1	0
6. Возможность бесплатно посещать разовые мероприятия, мастер-классы, которые организывает центр;	2	5
7. Скидка на сопутствующие товары центра: продукты бара, и фирменная одежда.	5	5

По результатам таблицы также можно сделать вывод, что о некоторых стимулах сотрудники не знают вовсе или не воспринимают их как стимул. Например, скидки для родственников работников и подарки от партнеров организации не упомянул ни один сотрудник.

Далее сравним показатели уровней лояльности и восприятия МНС, сводные результаты представлены в таблице 10.

Выделенные ячейки указывают отклонение уровня лояльности от нормы.

Таблица 10 – Показатели лояльности и восприятия

№ респондента	Аффективная субшкала $\in [0;7]$	Продолженная субшкала $\in [0;7]$	Нормативная субшкала $\in [0;7]$	Уровень восприятия МНС $\in [0;1]$
Нормальное значение	2,84 – 5,36	2,74 – 5,06	2,32 – 5,28	
1	4,57	2,71	3,29	0,60
2	3,43	2,57	3,14	0,80
3	5,14	3,57	5,29	0,87
4	4,43	4,29	3,86	0,84
5	5,29	3,43	4,86	0,77
6	5,57	2,43	3,00	1
7	4,29	4,43	3,43	0,37
8	4,00	3,00	3,14	0,73
9	4,29	1,86	3,00	0,90
10	4,86	2,29	3,14	0,80
11	3,29	1,43	2,57	0,83

Выбранная методика оценки лояльности подразумевает расчет трех субшкал лояльности:

Аффективная приверженность – эмоциональная привязанность к организации (отношение «Я люблю...»).

Нормативная приверженность означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).

Текущая приверженность (продолженная), ориентированная на последствия, – привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»).

Стоит отметить, что значительные отклонения наблюдаются только в рамках субшкалы продолженной лояльности. У половины респондентов текущий уровень приверженности выходит за пределы нормы, тогда как в оставшихся двух субшкалах лишь по одному респонденту из двенадцати.

На основании этих данных, можно сделать вывод, что сотрудники в организации задерживаются скорее из-за необходимости, из-за отсутствия более привлекательных вариантов, из-за того, что их жизнедеятельность станет значительно хуже при уходе. Данный тип приверженности не уместен в организации, где от сотрудника зависит ее прибыльность. Можно предположить, что сотрудники, работающие из-за необходимости, менее успешно работают с клиентами, не способствуют повышению лояльности клиентов и выстраиванию долгосрочных и позитивных отношений клиентов и организации.

Для проверки гипотез – следствий рассчитаем ранговую корреляцию между восприятием сотрудников по составляющим 4Р и лояльностью с помощью сервиса Коэффициент корреляции Спирмена [29]. Результаты представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Результаты ранговых корреляций уровней восприятия с уровнями лояльности

Уровни восприятия	Аффективная	Продолженная	Нормативная
Уровень восприятия содержания инструментов МНС	Умеренная и прямая (0,517)	Слабая и обратная (-0,185)	Слабая и обратная (-0,048)
Уровень восприятия условий получения инструментов МНС	Слабая и прямая (0,273)	Слабая и обратная (-0,415)	Слабая и обратная (-0,146)
Уровень восприятия способа предоставления инструментов МНС	Слабая и прямая (0,079)	Слабая и обратная (-0,464)	Слабая и обратная (-0,359)
Уровень восприятия способа продвижения инструментов МНС	Слабая и прямая (0,024)	Слабая и обратная (-0,141)	Слабая и обратная (-0,257)

Из полученных данных можно сделать вывод, что умеренная связь наблюдается только между шкалами восприятия содержания инструментов МНС и аффективной субшкалой лояльности. Содержание инструментов МНС влияет на эмоциональную привязанность сотрудников к организации. Однако

проверка остальных показателей демонстрирует, что связи между ними слабые, следовательно, можно сделать вывод, что все гипотезы – следствия верны.

Гипотеза - следствие 1: содержание инструментов МНС, существующих в организации, не способствует формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза - следствие 2: существующие в организации условия предоставления инструмента МНС не способствует формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза - следствие 3: существующие в организации способы предоставления инструментов МНС не способствует формированию лояльности сотрудников.

Гипотеза - следствие 4: существующие в организации способы уведомления об имеющихся инструментах МНС не способствует формированию лояльности сотрудников.

Для окончательной проверки центральной гипотезы рассчитаем ранговую корреляцию между каждым типом субшкалы и общим уровнем восприятия МНС.

При сравнении каждой субшкалы уровней лояльности были получены следующие результаты:

Между субшкалой аффективной лояльности и уровнем восприятия МНС связь оказалась слабая и прямая.

$$p = 1 - \frac{6 \cdot 167 + 1}{11^3 - 11} = 0.24 \quad (7)$$

где p – показатель уровня связи данных.

Субшкала продолженной лояльности и уровень восприятия МНС имеют слабую и обратную связь.

$$p = 1 - \frac{6 \cdot 3015 + 0.5}{11^3 - 11} = -0.371 \quad (8)$$

где p – соответствует обозначению, представленному в формуле 7.

Между субшкалой нормативной лояльности и уровнем восприятия МНС связь оказалась слабая и обратная.

$$p = 1 - \frac{6 \cdot 280 + 3}{11^3 - 11} = -0.275 \quad (9)$$

где p – соответствует обозначению, представленному в формуле 7.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что материальные неденежные стимулы в организации почти не влияют на уровень лояльности сотрудников организации. Можно предположить, что центральная гипотеза исследования верна – текущие инструменты материального неденежного стимулирования не способствуют формированию лояльности сотрудников.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы, уровень состояния, восприятия и ценности инструментов МНС выше среднего, однако, действенность инструментов МНС низкая, так как инструменты МНС не способствуют формированию лояльности сотрудников организации.

На основании выявленных недостатков, основными направлениями для совершенствования можно выделить следующее:

- Совершенствование способа уведомления сотрудников об имеющихся в организации стимулах;
- Введение контроля над использованием стимулом.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что оценка действенности инструментов материального неденежного стимулирования рассматривает несколько параметров действенности, на основании которых можно сделать как локальные выводы по составляющим инструментов МНС так и совокупный вывод по всей системе материального неденежного стимулирования.

Предложенные направления поспособствуют повышению уровня восприятия сотрудниками инструментов МНС и повышению уровня действенности инструментов МНС.

3 Рекомендации по повышению действенности инструментов материального неденежного стимулирования в ООО «NNNN»

3.1 Направления повышения действенности инструментов МНС

На основании проведенной оценки инструментов МНС в организации, можно сделать вывод, что набор инструментов МНС сформирован хаотично, исходя из общих представлений о неденежном стимулировании и имеющегося опыта руководителей. Данный подход не уместен в рассматриваемой организации, так как он не согласуется с общей стратегией организации. В связи с растущей конкуренцией на рынке предоставления фитнес-услуг, стратегия заключается в минимизации издержек на персонал и перенаправление ресурсов на привлечение новых клиентов и продвижение организации.

По результатам оценки инструментов МНС, было установлено, что набор инструментов был сформирован без определения назначения и ценности, что привело к тому, что концепции инструментов не сложилось.

При оценке составляющих 4Р инструментов МНС, основные недочеты были выявлены в позициях «продукт» и «продвижение». При оценке состояния инструментов МНС выявлено отсутствие контроля использования инструментов МНС. Это позволяет выделить следующие направления повышения действенности инструментов МНС:

- определение ценности инструментов МНС;
- определение составляющих 4Р инструментов МНС;
- введение контроля использования инструментов МНС.

Для сокращения издержек, вкладываемых в материальное неденежное стимулирование, необходимо концептуализировать подход к применению инструментов МНС. Схема концептуализации подхода представлена на рисунке 7.

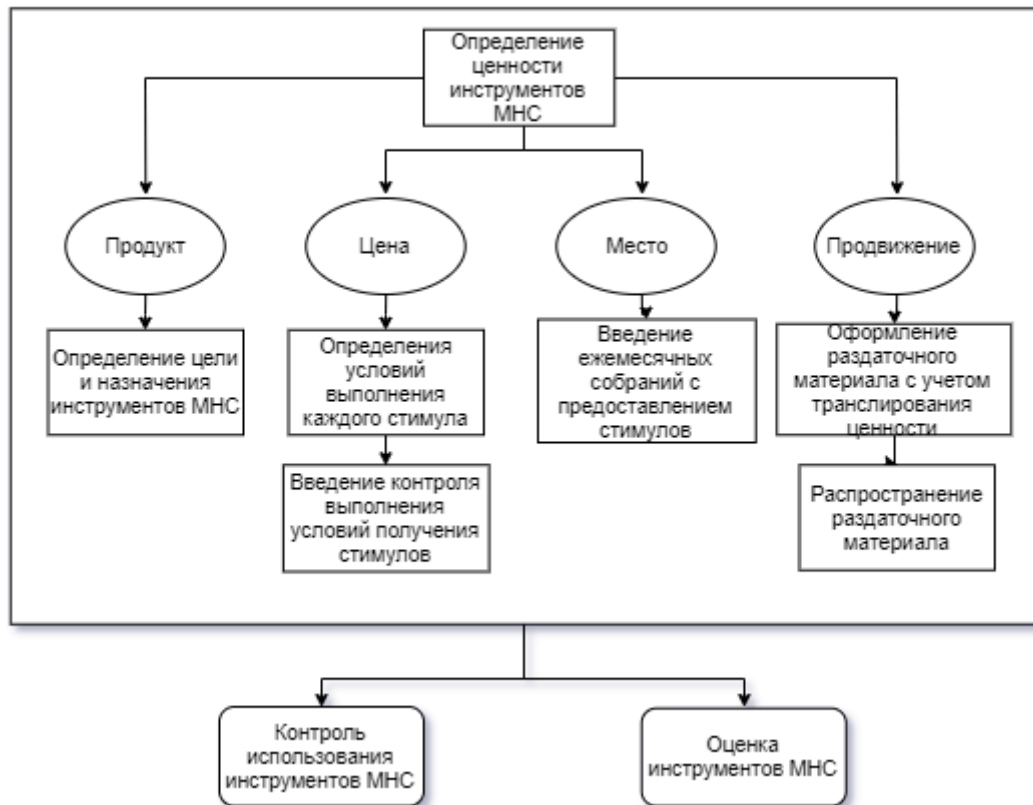


Рисунок 7 – Схема концептуализации подхода к применению инструментов МНС

Согласно данной схеме концептуализировать подход необходимо на основе маркетингового процесса. Первоначальным этапом является определение ценности инструментов МНС, далее необходимо определить составляющие концепции 4P для инструментов МНС, таким образом, чтобы в них транслировалась обозначенная ценность инструментов. Последним этапом является введение контроля использования стимулов и контроль действенности инструментов МНС.

Понятие ценности в маркетинге принято определять как разницу между оценкой потенциальным покупателем выгод и затрат по приобретению и использованию конкретного продукта по сравнению с другими товарами [28].

В системе материального неденежного стимулирования товар – инструмент МНС, выгоды по приобретению и использованию – полученный

стимул, а затраты – условия получения стимула, определяемые при формировании составляющей 4P – «цены».

Для определения выгод, получаемых сотрудником при достижении стимулов, сформулируем уникальное торговое предложение инструментов материального неденежного стимулирования для ООО «NNNN»:

- такой набор стимулов в г. Красноярске существует только в ООО «NNNN»;

- неденежные стимулы направлены на профессиональное развитие сотрудника – Вы растете как танцор и тренер;

- ООО «NNNN» предоставляет пространство для творчества и самовыражения;

- организация заботится о вашем здоровье и здоровье вашей семьи.

Данные послания направлены на формирование воспринимаемой выгоды от использования стимула. Ценность инструментов МНС для сотрудников будет значительно выше, если сформированные послания будут донесены до сотрудников.

Как было определено выше, концептуализация подхода инструментов МНС предполагает определение составляющих 4P с учетом обозначенной ценности товара.

Составляющие 4P инструментов МНС будут сформулированы с помощью определенных в параграфе 2.2 идеальных состояний инструментов МНС.

Продукт, как составляющая набора инструментов МНС, подразумевает определение содержания стимулов, целей, назначений. Цель инструментов МНС – формирование лояльности сотрудников к организации. Назначение инструментов МНС – через предоставление сотрудникам материальных неденежных стимулов, создавать такое рабочее место, которое способствует росту профессионализма работника, предоставляет возможность самовыражения, в организации, которая заботится о каждом сотруднике.

Цена – это усилия сотрудника, для получения стимула. Так как предоставление неденежных стимулов – составляющая стимулирования, цена стимула должна стимулировать сотрудников к повышению экономических показателей деятельности. На данный момент все неденежные стимулы предоставляются всем сотрудникам за факт их работы в организации. Предложения по назначении цены каждого стимула представлены в таблице 12.

Условия составлены на основании востребованности каждого стимула среди сотрудников, данные получены по результатам анкетирования сотрудников с помощью открытых вопросов (таблица 9), а также на основании включенного наблюдения. Предложенные условия сформулированы для последующего согласования с руководством организации.

Таблица 12 – Предложения по определению условий предоставления стимулов

Стимул	Условия предоставления (цена стимула)
1. Возможность бесплатно посещать все занятия и тренировки центра;	Проведение 90% всех назначенных тренеру занятий в течение месяца
2. Возможность бесплатно использовать залы для тренировок и функциональную зону;	Проведение 90% всех назначенных тренеру занятий в течение месяца
3. Скидка 55% на дополнительные услуги центра, такие как массаж, EMS – тренировки;	Средняя посещаемость занятий в течение года: 1 кв ≈ 10-15 человек 2 кв ≈ 7-10 человек 3 кв ≈ 5-8 человек 4 кв ≈ 12-17 человек Или В месяц проведено 4 занятия для творческих групп, где на каждом занятии присутствует не менее 5 человек
4. Скидка 20% на абонементы для родственников сотрудников;	Факт работы в организации
5. Подарки от партнеров организации по итогам года, квартала, месяца;	Сделан творческий номер от группы тренера или он участвует в чем-то творческом номере на годовом отчетном концерте
6. Возможность бесплатно посещать разовые мероприятия, мастер-классы, которые организывает центр;	В месяц проведено 4 занятия для творческих групп, где на каждом занятии присутствует не менее 5 человек
7. Скидка на сопутствующие товары центра: продукты бара, и фирменная одежда.	Средняя посещаемость занятий в течение месяца: 1 кв ≈ 10-15 человек 2 кв ≈ 7-10 человек 3 кв ≈ 5-8 человек 4 кв ≈ 12-17 человек

Место и способ предоставления стимула определяют, как и где сотрудник получит стимул. Согласно правилам эффективной критики [29], хвалить и поощрять сотрудников нужно при остальном персонале. Данное правило применимо и для неденежных стимулов. Поощрения должны предоставлять публично. Для этого должна быть определенная форма предоставления стимулов. Предлагается ввести ежемесячные собрания, на которых по результатам предыдущего месяца, сотрудники будут получать заработанные поощрения.

Последняя составляющая концепции 4P, продвижение, является наиболее проблемной зоной в рассматриваемой организации. Продвижение определяет, как до сотрудников доходит информация о возможности получения стимулов. Предлагается ввести следующие способы продвижения:

- печать раздаточного материала для сотрудников обо всех имеющихся возможностях получения стимулов в организации предлагается по мере изменения набора инструментов МНС;

- введение собраний с предоставлением стимулов по результатам предыдущего месяца также поспособствует распространению информации об имеющихся возможностях.

Последним этапом концептуализации подхода является введение контроля использования стимулов инструментов МНС и действенности инструментов МНС. Программа контроля использования и действенности инструментов МНС будет представлена в параграфе 3.2.

Для обобщения и структуризации предложенных мероприятий составлен организационный план повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования для ООО «NNNN», предложенный в таблице 13.

Таблица 13 – Организационный план повышения действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Этапы	Содержание	Сроки	Ответственные	Вовлеченные	Ресурсы
Подготовительный этап	- Определение целей инструментов МНС - Определение ценности инструментов МНС	30.08.19 - 2.09.19	Менеджер проекта (далее – МП)	Руководители организации, арт-директор	Время МП, руководителей, арт директора - 3 часа
	- Определение набора наиболее востребованных стимулов	9.09.19 - 10.09.19		Сотрудники	МП - 5 часов сотрудники - 0,5 часа
	- Согласование цены каждого стимула (условий предоставления стимулов)	12.09.19			МП, руководители, арт-директор - 3 часа
	- Внесение поправок во внутренние регламентационные документы компании	13.09.19 – 14.09.19			МП – 4 часа
Реализация	- Создание раздаточного материала для сотрудников с имеющимися в организации стимулами и условиями их получения	14.09.19 – 15.09.19	Менеджер проекта	МП, Арт-директор, печатная компания	МП – 3 часа Арт-директор- 3 часа Дизайнер – 3 часа
	- Печать раздаточного материала	16.09.19	МП		2 000 руб; МП – 2 часа
	- Реализация раздаточного материала	с 21.09.19	МП	Администраторы, сотрудники	
	- Введение контроля над выполнением условий получения стимулов	с 22.09.19	МП	Сотрудники	МП - час Администраторы - 2 часа
	- Информирование сотрудников о способе контроля за выполнением условий получения стимулов	22.09.19	МП	Сотрудники	
	- Введение поощрения сотрудников во время ежемесячных собраний	1.10.19	Арт-директор		
Контроль	- Осуществление контроля над использованием стимулов - Определение проблемных зон процесса материального неденежного стимулирования - Корректирующие действия	на протяжении всего рабочего периода	Менеджер проекта	Руководители организации, арт-директор, МН	

Предполагаемые затраты рабочего времени персонала и денежных ресурсов определены на основании предыдущего опыта организации по совершенствованию стимулирования отдела продаж.

Предложенные нововведения повлекут следующие изменения: повышение уровня состояния инструментов МНС, поддержание на имеющемся уровне или повышение восприятия инструментов МНС, повышение уровня действенности инструментов МНС до высокого, устранение отклонений в субшкале текущей лояльности, повышение уровня аффективной лояльности.

Для реализации предложенного плана необходимо составить программу контроля выполнения условий получения и использования инструментов МНС, которая будет предложена в следующем параграфе.

3.2 Организация контроля действенности инструментов материального неденежного стимулирования

Последним этапом концептуализации подхода к инструментам материального неденежного стимулирования было определено введение контроля использования инструментов МНС. Контроль использования инструментов МНС включает 3 составляющих, представленных на рисунке 8.

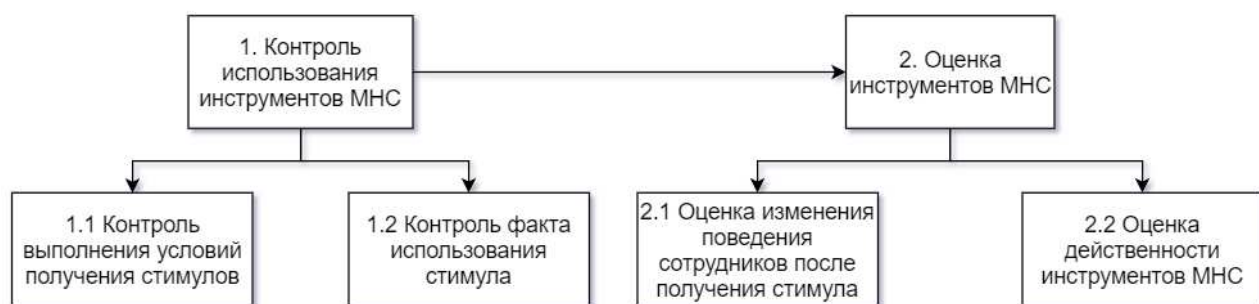


Рисунок 8 – Схема контроля использования инструментов МНС

На основании предложенной схемы предлагается выстраивать контроль использования инструментов МНС. Целью контроля предлагается считать повышение действенности инструментов МНС.

Составляющие схемы контроля использования инструментов МНС определяют задачи контроля инструментов МНС:

1. Определить способы контроля выполнения условий получения инструментов МНС;
2. Определить способы контроля факта использования инструментов МНС;
3. Определить способы оценки изменения поведения сотрудников после получения стимула;
4. Определить формат оценки действенности инструментов МНС.

Вышеизложенные задачи определяют последовательность и структуру работы по осуществлению контроля использования инструментов МНС.

1.1 Деятельность в организации выстроена таким образом, что все действия тренеров и клиентов проходят через администраторов. Администраторы составляют список человек, посетивших занятие, при администраторе делается запись о проведении тренировки в реестр занятий и т.д. Исходя из этого, контроль выполнения условий должен осуществляться администраторами. Для получения структурированной информации по выполнению условий получения стимулов сотрудниками, данные предлагается заносить в специальную таблицу. Пример представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Контроль выполнения условий получения стимулов (примерный формат)

ФИО сотрудника	Количество занятий, назначенных сотруднику в месяц	Количество проведенных сотрудниками занятий	Отношение количества проведенных занятий к количеству назначенных	Количество человек на занятии	Количество проведенных в течение месяца творческих групп	Количество клиентов в творческой группе

Так как представленные в таблице позиции фиксируются администраторами центра, предложенный формат позволит контролировать выполнение условий получения стимулов при минимальных изменениях в деятельности сотрудников, как тренеров, так и администраторов.

Для введения контроля выполнения условий необходимо осуществить следующие действия:

- А. Предоставить администраторам форму фиксирования выполнения условий получения стимулов и проинструктировать на предмет использования;
- Б. Ознакомить сотрудников с формой фиксации выполнения условий получения стимулов;
- В. Ввести форму контроля выполнения условий получения инструментов МНС до 1.10.19.

1.1.2 Добавить обозначенные изменения в правила внутреннего трудового распорядка организации и положение о материальном стимулировании сотрудников.

1.2 Для определения востребованности стимулов предлагается ввести контроль факта использования стимула. Наиболее рациональным введение контроля использования инструментов МНС представляется посредством фиксирования администраторами центра использования стимулов сотрудниками.

Для этого необходимо:

- А. Согласовать таблицу записи использования стимула каждым сотрудником организации. Пример представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Форма контроля факта использования стимулов (пример)

Стимул	ФИО сотрудника	ФИО сотрудника
Посещение тренировок центра	дата использования, количество тренировок	...
Использование зала	дата использования, количество часов	...

Б. Провести инструктаж администраторов по способу заполнения формы контроля.

В. Проинструктировать персонал о способе контроля использования инструментов МНС.

Г. Ввести предложенный способ контроля использования стимулов до 1.10.2019.

1.2.1 Добавить обозначенные изменения в правила внутреннего трудового распорядка организации и положение о материальном стимулировании сотрудников.

2.1 Оценку изменения поведения сотрудников предлагается проводить с помощью отслеживания динамики различных показателей эффективности сотрудников, таких как среднее количество посетителей тренировок, среднее количество творческих групп и т.д. Так как в параграфе 3.1 данные показатели определены как условия получения инструментов МНС и предложен способ фиксации условий инструментов МНС, появляется возможность рассмотреть показатели в динамике. Так, например, увеличение процента проведённых занятий среди назначенных частично будет подразумевать, что инструменты МНС стимулируют сотрудников к сокращению пропусков.

2.1.1 Фиксирование показателей, как было отмечено выше, должно осуществляться администраторами. Анализ показателей – арт-директором ООО «NNNN».

2.1.2 Контроль изменения поведения сотрудников предлагается проводить ежеквартально, что позволит отследить краткосрочные реакции на инструменты МНС.

2.1.3 На основании оценки инструментов МНС необходимо осуществлять корректирующие действия, касающиеся набора инструментов МНС, ключевого определения ценности инструментов МНС и определения составляющих 4Р.

2.2 Оценку действенности инструментов МНС предлагается проводить согласно составленной в параграфе 2.2 программе оценки действенности инструментов МНС с интервалом в полгода, что позволит рассматривать

динамику показателей состояния инструментов МНС, восприятия инструментов МНС, ценности инструментов МНС и влияния инструментов на лояльность сотрудников. Периодическая оценка действенности инструментов позволит сделать вывод о состоятельности предпринимаемых действий в отношении материального неденежного стимулирования.

Изменения в поведении сотрудников организации предлагается отслеживать с помощью следующих показателей, рассматриваемых в динамике: уровня лояльности сотрудников, уровня восприятия инструментов МНС, влияния восприятия инструментов МНС на уровень лояльности.

2.2.1 Проведение оценки действенности инструментов МНС необходимо обеспечить с интервалом в полгода.

2.2.2 Ответственным за проведение оценки действенности инструментов МНС назначить арт-директора организации.

Обобщая вышеизложенное, приведенная программа позволит отслеживать показатели, характеризующие инструменты МНС, как в целом, так и в частности по критериям или составляющим 4Р. На основании полученных данных контроля, руководство организации сможет делать выводы о состоятельности предпринимаемых решений, относительно инструментов МНС. Программа составлена таким образом, что на ее введение в организацию и реализацию будут использованы минимальные затраты времени персонала.

Подводя итог, приведенные предложения поспособствуют повышению действенности инструментов МНС, а следовательно и формированию и повышению уровня лояльности персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Фитнес-центр ООО «NNNN» функционирует на высококонкурентном рынке, при этом конкуренция имеет явную тенденцию к усилению, что вызывает необходимость экономить другие затраты, в том числе на персонал. Учитывая особую роль тренеров в обеспечении конкурентоспособности организации, существует необходимость в повышении действенности инструментов МНС.

Изучение специальной литературы по вопросам повышения действенности инструментов МНС показало, что материальное неденежное стимулирование следует определять как целенаправленный непрерывный процесс предоставления стимулирующих благ, имеющих материальную ценность, но предоставляемых организацией исключительно в вещественной форме, целью которого является формирование лояльности собственного персонала. Действенность инструментов МНС - степень достижения цели, поставленной перед инструментами МНС.

Проведенная оценка действенности инструментов МНС в организации ООО «NNNN» показала, что инструменты не способствуют формированию лояльности сотрудников организации. А показатели состояния, восприятия и ценности инструментов находятся на среднем уровне.

Для устранения выявленных недостатков предложена концептуализация подхода к инструментам в рамках маркетингового процесса, включающая определение ценности и определение составляющих 4Р. Кроме того, предложена последовательность и структура работ по контролю использования инструментов МНС, включая форматы учета.

Реализация предложенных рекомендаций должна обеспечить следующие улучшения: повышение уровня состояния инструментов МНС, повышение уровня восприятия инструментов МНС, повышение уровня состояния инструментов МНС как ценности, формирование лояльности сотрудников путем совершенствования инструментов МНС.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ожгибесова Е. В. Сущность системы мотивации и оценки труда персонала промышленного предприятия // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2007. №36. – С. 91-94.
2. Управление персоналом организации : практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / под ред. А. Я. Кибанова; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т управления. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. А. Данилюк ; Российская Федерация, Министерство образования и науки, ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, Институт дистанционного образования, Финансово-экономический институт. - Тюмень : Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2015. - 303 с.
4. Озерникова Т. Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова ; БГУ. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 106 с.
5. Гусарова М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №4.
6. Вишнякова С.М. Профессиональное образование Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. — М. НМЦ СПО, 1999. — 538 с.
7. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
8. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.
9. Фурсов В.А., Лазарева Н.В. Внутренний маркетинг как инструмент управления персоналом организации // Вестник СевКавГТУ. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2012. – № 2. – С. 218-222.

10. Марутян А.П. Внутренний маркетинг в сфере услуг как технология управления персоналом // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2016. № 3. С. 66-69.
11. Макович Г. В. Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации // Вопросы управления. 2015. №2 (14) . С. 139-142.
12. Большая Советская Энциклопедия: В 30т. Т.29. Евклид-Ибсен / гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1972. – 624с.
13. Корзенко Н. И., Зобнина М. Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестн. Челяб. гос. ун-та. 2012. № 3 (257). С. 66–69.
14. Синк Д.С. Управление производительностью планирование, измерение в оценке, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
16. Калачева А.Е. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. №2 (4). С. 46-49.
17. Петрова Л.И., Дорохова М.И. Инновационные технологии развития организации сферы фитнес-индустрии / Л.И. Петрова, М.И. Дорохова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2018. – №9. – С. 48-51.
18. Дегтярева, Д.И., Турчина, Е.В. Современные фитнес программы: тенденции и перспективы российской фитнесиндустрии / Д.И. Дегтярева, Е.В. Турчина // Физическое воспитание и спортивная тренировка. – 2015 . – № 3. – С. 91-95.
19. Фицурина М.С., Кузьменко А.А. Антикризисное использование инструментов маркетинга в фитнес индустрии / М.С. Фицурина, А.А. Кузьменко // Sciences of Europe. – 2016. - №8-2. – С. 115-118.
20. Вавилов В.В. Основы менеджмента в фитнес-индустрии / В.В. Вавилов. — К. : Саммит-Книга, 2015. — 168 с.

21. Ериков В.М., Пунякин А.К., Левин П.В. Характеристика фитнес-индустрии в России и основных направлений современного фитнеса // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2013, № 3. – С. 208-214.

22. Гордеева А.В. Совершенствование системы найма в фитнес-центре «Аполлон» [Электронный ресурс]: выпускная квалификационная работа. - А.В. Гордеева. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2016. – Режим доступа: http://elib.sfukras.ru/bitstream/handle/2311/27192/vkr_gordeevoy_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

23. Смирнов, С.И. Разработка модели качества фитнес услуг / С.И. Смирнов // Ученые записки университета имени П.Ф.Лесгафта. – 2011. – № 9 (79). -С. 130-134.

24. Синяева И. М. Маркетинг: Учебное пособие / И.М Синяева. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.

25. Никитушкина, Н.Н. Задачи подготовки тренерских кадров для работы в спортивно-оздоровительных и фитнес-центрах Москвы // Теория и практика физической культуры. 2004. № 6. С. 9-11.

26. Перспективы развития фитнес-услуг в России [Электронный ресурс]. – Москва: 2016. – Режим доступа: <https://www.beboss.ru/franchise/1808/news/2146>.

27. Официальный сайт ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ: танец, йога, спорт [Электронный ресурс]. – Красноярск. – Режим доступа: <https://ээээээээээ.ру/about/>.

28. Динамика запросов в Google на темы «танцы» и «фитнес» в России за последние 15 лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.google.ru/trends/explore?date=all&geo=RU&q=%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%8B,%D1%84%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%81>.

29. Анкета-опросник Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://hrelearning.ru/wpcontent/uploads/2017/05/anketaoprosnik_shkala_organizacii_loyalnosti.pdf.

30. Макушкина Н.Д. Продвижение как маркетинговая задача, или есть ли стратегия у тактики? [Электронный ресурс]: Н. Д. Макушкина. – Красноярск: 2015. – Режим доступа: <https://clck.ru/Gthhz>.

31. Фокина А. В Как критиковать, но не обижать, или Правила эффективной критики [Электронный ресурс]/ А. В. Фокина // Российский налоговый курьер. – 2011. – Режим доступа: <https://www.ipnpu.ru/article.php?idarticle=010188>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета сотрудника для оценки восприятия инструментов материального неденежного стимулирования

1) Вы используете или планируете воспользоваться какими-либо неденежными стимулами в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ?

Да Скорее да Скорее нет Нет

2) На ваш взгляд, неденежные стимулы, предоставляемые в организациях, повышают удовлетворенность трудом у сотрудников?

Да Скорее да Скорее нет Нет

3) Чтобы получить какой-либо стимул, нужно выполнить определенные условия (например, чтобы получить доступ к посещению занятий центра нужно быть сотрудником ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ). Как вы считаете, в целом, условия получения стимула в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ сопоставимы с самим стимулом?

Да Скорее да Скорее нет Нет

4) Каждый стимул предоставляется определенным способом, например, подарки и благодарность тренерам после Family Party предоставлялись перед полным залом зрителей. Подскажите, как правило, вы довольны способом предоставления стимулов в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ?

Да Скорее да Скорее нет Нет

5) Как правило, вы довольны способом уведомления о возможности получения стимулов ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ? (тем, как руководство сообщает о том, что стимулы есть)

Да Скорее да Скорее нет Нет

6) Довольны ли вы теми стимулами, которые предоставляются?

Да Скорее да Скорее нет Нет

7) Считаете ли вы имеющийся набор стимулов достаточным?

Да Скорее да Скорее нет Нет

8) За весь период работы вы хотя бы раз воспользовались каким-либо денежным стимулом?

Да Скорее да Скорее нет Нет

9) Укажите какими:

10) Как вы считаете, за весь период вашей работы в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ вы воспользовались половиной предложенных организацией денежных стимулов?

Да Скорее да Скорее нет Нет

11) Считаете ли вы, что стимулы предоставляются организацией своевременно?

Да Скорее да Скорее нет Нет

12) Перечислите материальные денежные стимулы, предоставляемые ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ, которые вы знаете:

13) Перечислите стимулы, которых не хватает в организации, на ваш взгляд:

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты ответов на открытые вопросы

Содержание вопроса	Ответы
<p>Укажите какими стимулами вы хотя бы раз воспользовались за весь период вашей работы в ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ ЭЭЭЭ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Тренировки в свободных от занятий залами, тренировки в фитнес зоне, посещение мастер-классов, занятий др. педагогов, приобретение напитков и спорт. питания со скидкой - Бронь залов, посещение других занятий, получение услуг со скидкой - Посещение занятий, аренда залов, скидка - Аренда зала, пиар, запись видео. - Зал, подарки, скидки на бар - Посещала тренировки - Зал для свободной тренировки, посещение других тренировок, мастер классов, скидка на массаж, скидка на бар
<p>Перечислите материальные неденежные стимулы, предоставляемые ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ ЭЭЭЭ, которые вы знаете:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Тренировки в свободных от занятий залами, тренировки в фитнес зоне, посещение мастер-классов, занятий др. педагогов, приобретение напитков и спорт. питания со скидкой - Бронь залов, посещение занятий бесплатно, получение услуг со скидкой - Все, что указано выше. + возможность депозита. Посещение мастер классов от приглашённых педагогов - Пиар. Зал. - Свободное посещение залов, скидки в баре - Бесплатные тренировки - Зал для свободной тренировки, посещение других тренировок, мастер классов, скидка в 20fit, скидка в баре, скидка с соседнем баре в центре, скидка на мастер класс в другом городе, скидка на одежду собственного бренда - Занятия, классы, бар, одежда, залы - Посещение тренировок других преподавателей, возможность тренироваться в зале в свободные часы. - Скидки на мерч, бар , свободные трени, посещение мастер-классов
<p>Перечислите стимулы, которых не хватает в организации, на ваш взгляд:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Пока всего хватает - Возможно - если их будет слишком много, пропадёт дисциплина в коллективе - Сотрудник месяца;)) - Премии - Не знаю - Я считаю, что неденежных стимулов достаточно) - Денежных - Затрудняюсь ответить. - Материальных стимулов иногда не хватает

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты ответов на закрытые вопросы анкетирования сотрудников

№ респондента	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11
1	0,67	0,67	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	1	1	1
2	1	1	1	0,67	0,67	0,67	0,67	1	0,67	0,67
3	1	0,67	1	1	0,67	1	0,67	1	0,67	1
4	1	1	0,67	0,67	0,67	1	0,67	1	0,67	1
5										
6	1	1	1	0,33	0	0,67	0,67	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	0,33	0	0,33	0,33	0	0	1	0,33	0,33
9	1	0,67	0,67	0,33	1	1	0,33	1	0,33	1
10	1	0,67	1	1	0,67	1	1	1	0,67	1
11	1	1	1	0,67	0,33	1	0,33	1	1	0,67
12	1	1	1	1	0,67	1	0,67	1	0,33	0,67
13	1	1	0,67	1	1	0,67	0,67	1	0,33	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета руководителя для оценки состояния инструментов материального неденежного стимулирования

1. Определены цели, назначение стимулов?

Да Скорее да Скорее нет Нет

2. Определены условия, которые сотрудник должен выполнить для получения стимулов?

Да Скорее да Скорее нет Нет

3. Определены место и способ предоставления стимулов?

Да Скорее да Скорее нет Нет

4. Определен способ уведомления сотрудника о стимулах?

Да Скорее да Скорее нет Нет

5. Фиксируется поведение сотрудника на предмет изменения после получения конкретного стимула?

Да Скорее да Скорее нет Нет

6. Сотрудникам рассказывают про все имеющиеся стимулы в организации с определенной периодичностью?

Да Скорее да Скорее нет Нет

7. Фиксируется использование стимулов сотрудниками и рассчитываются наиболее востребованные стимулы?

Да Скорее да Скорее нет Нет

8. Сотрудник имеет возможность выполнить все необходимые условия получения стимула?

Да Скорее да Скорее нет Нет

9. Сотрудник может в любой момент ознакомиться с имеющимися в организации стимулами?

Да Скорее да Скорее нет Нет

10. Стимулы предоставляются сразу после выполнения сотрудником условий получения стимула?

Да Скорее да Скорее нет Нет

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова


подпись


« 01 » 07 2019 г.


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Повышение действенности инструментов материального неденежного
стимулирования в организации

Руководитель  старший преподаватель Н.Д. Макушкина

Выпускник  А.С. Борькина

Консультант  доцент, кандидат
социологических наук С.Н. Лыкова

Красноярск 2019