

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001322
Ефимовой Александры Дмитриевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии.....	7
1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала.....	7
1.2 Пути и методы формирования системы мотивации труда на предприятии.....	16
Глава 2 Разработка системы мотивации в ИП «Свечкарь».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.....	29
2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала.....	39
2.3 Разработка системы и развития мотивации на предприятии.....	45
2.4 Оценка эффективности предлагаемой системы мотивации.....	54
Заключение.....	59
Список литературы.....	62
Приложения.....	69

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что в основе мотивации лежит стимулирование сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач и достижению ими как личных целей, так и цели всей организации. Правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации приведет не только к увеличению производительности труда и, как следствие, увеличению прибыли компании, но и к удовлетворенности персонала своей работой.

Современная организация – уникальный механизм, надежное и эффективное функционирование которого в условиях рынка зависит от слаженности в работе всех его элементов и систем. По мнению специалистов в области управления, эффективность современной организации во многом определяется компетентностью персонала, его мотивационными установками на труд.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

Актуальность проблематики не вызывает сомнений, так как современный уровень экономического развития, характеризующийся глобализацией экономики и проникновением информационных технологий во все сферы производства, сформировал новую парадигму управления, выделяющую человеческие ресурсы как ключевой элемент и ресурс

эффективной организации. Важнейшей составляющей процесса управления человеческими ресурсами в организации является мотивация и стимулирование труда.

Грамотно выстроенная система мотивации персоналом является фундаментом для эффективной реализации общей стратегии предприятия.

В последнее время работодатели пересматривают свои взгляды на формы и способы ведения бизнеса, понимая, что самым важным фактором его развития, все-таки, остается человек. В связи с этим меняются и подходы к системе управления персоналом, корректируется стратегия развития, пересматривается кадровая политика, внедряются современные HR-технологии. Другими словами, руководители организаций разворачивают вектор в сторону совершенствования системы мотивации, а там, где ее не было – создают систему с нуля.

Объект исследования – ИП «Свечкарь».

Предметом исследования является система мотивации персонала в ИП «Свечкарь».

Цель исследования – создание системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ИП «Свечкарь».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- изучить современный взгляд на проблему мотивации персонала на предприятии, ее место в системе управления персоналом;
- исследовать труды отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ИП «Свечкарь»;
- проанализировать эффективность используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;

- разработать предложения по усовершенствованию системы мотивации работников организации;
- оценить эффективность предлагаемой системы.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых, таких как Л.А. Афанасьева [4], Е.А. Иванова, С.В. Хейгетян [19], Ю. Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко[28] по проблеме мотивации персонала на предприятии.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также бухгалтерская и иная отчётность ИП «Свечкарь».

Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов деятельности предприятия, методы математико-статистического анализа, обобщение и интерпретация результатов исследования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования мотивационной деятельности ИП «Свечкарь» и аналогичных организаций.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности коллектива, развитие способностей и профессионализм работников, формирование организационной культуры. Работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований.

Организация заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует отбора не только высокоэффективных технологий и техники, но и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Поэтому проблема мотивации сотрудника с каждым годом становится все актуальней. И чем эффективна и правильна система мотивации сотрудника в организации, настолько и будет эффективна, и продуктивна его работа. И самое главное здесь – это узнать, что движет человеком, к чему он стремиться, выполняя ту или иную работу, соотнести желания и цели работника с целями организации. Ведь очевидно, что главной задачей менеджера на разных этапах управления это достижение целей организации, что и приводит ее к росту и эффективности [26, с. 43].

Проблема мотивации персонала довольно изучена к настоящему времени. У исследователей сложились свои теории по этому вопросу. В основе большинства теорий лежит принцип изучения потребностей

работника или групп работников, изучение того что они хотят получить от работы помимо заработной платы.

Вопросы мотивации трудовой деятельности рассматриваются с конца XIX века. Основоположником классической школы управления, в рамках которой представлены первые попытки повышения мотивации в трудовой деятельности, можно считать Ф. Тейлора, который разработал и описал модель «экономического человека». Согласно этой модели, денежное вознаграждение является практически единственным стимулом высокопроизводительного труда.

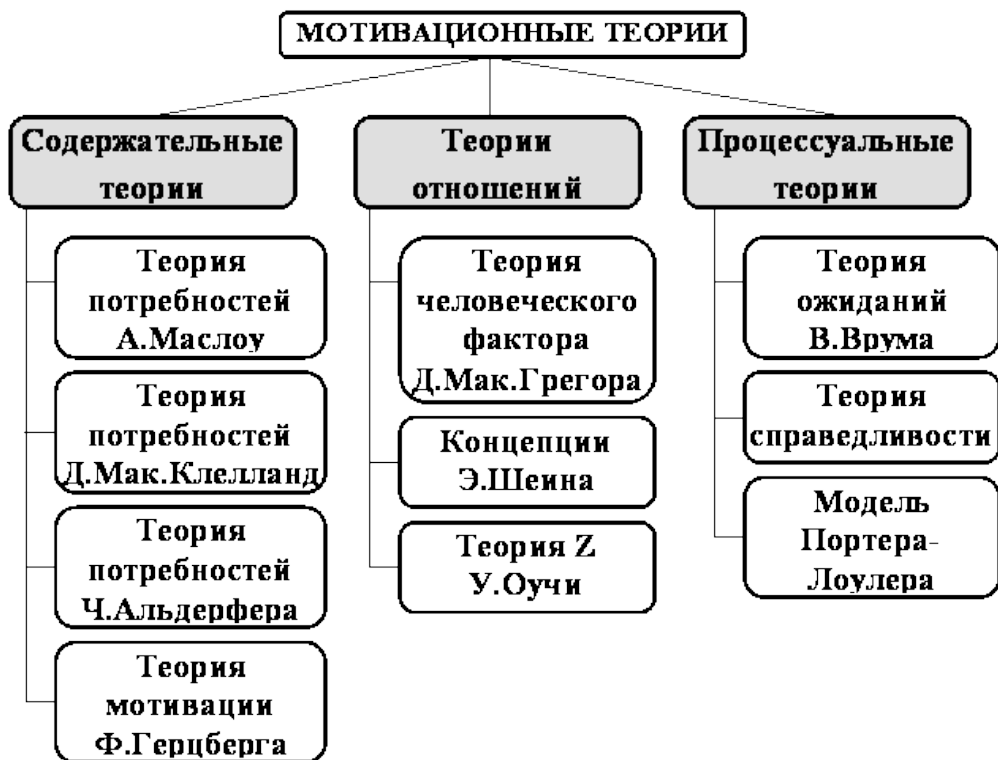


Рисунок 1.1.1 – Классификация мотивационных теорий

«Большой вклад в разработку проблемы мотивации труда внес А. Маслоу, создав иерархическую пирамиду потребностей. Несмотря на различные критические замечания со стороны исследователей, его научные выводы послужили отправной точкой для множества разработок и концепций. Идеи Маслоу получили дальнейшее рассмотрение в трудах таких исследователей, как К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд» [4].

Среди отечественных теорий большой интерес представляет концепция «устойчивого мотивационного ядра», предложенная

В.А. Ядовым и А.Г. Здравомысловым, которая предполагает, что система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собою стимулов и мотивов.

Однако, несмотря на представленный круг теоретических исследований и накопленный практический опыт, в теории и практике мотивации остается немало аспектов, рассмотренных недостаточно полно, например, система мотивации.

Наличие эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров, ведет к успеху и процветанию организации.

Чтобы построить эффективную систему мотивации персонала, необходимо в первую очередь выявить реальные потребности сотрудников, затем сформировать дифференцированную систему вознаграждения (комплекс материальных и нематериальных поощрений для разных категорий работников).

Справедливо сказать, что мотивация – есть специфическое состояние, ориентированное на разрешение потребностей. Вместе с тем, мотивация может рассматриваться как осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей.

В подобном разрезе мотивация прямо коррелирует с механизмами управления, при этом названные процессы базируются на наличии комплекса потребностей и необходимости их полноценного и своевременного удовлетворения [2, с. 269]. Допустимо отметить, что мотивация обнаруживается следствием, а не причиной недостаточного удовлетворения потребностей, при этом процесс внутренней мотивации есть процесс осознанный и управляемый, вызванный состоянием осознанной недостаточной удовлетворённости потребностей.

Поскольку нет ни одного человека, который полностью удовлетворён, у каждого человека есть мотивация.

Таким образом, любой человек в своей повседневной, в том числе и трудовой деятельности мотивирован; при этом имеют место различия в уровне и степени мотивирования, а также в её направленности на выбранный спектр целевых установок.

Мотивы – это осознанные стимулы. Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. На рисунке 1.1.2 представлены виды мотивов [9, с.8].

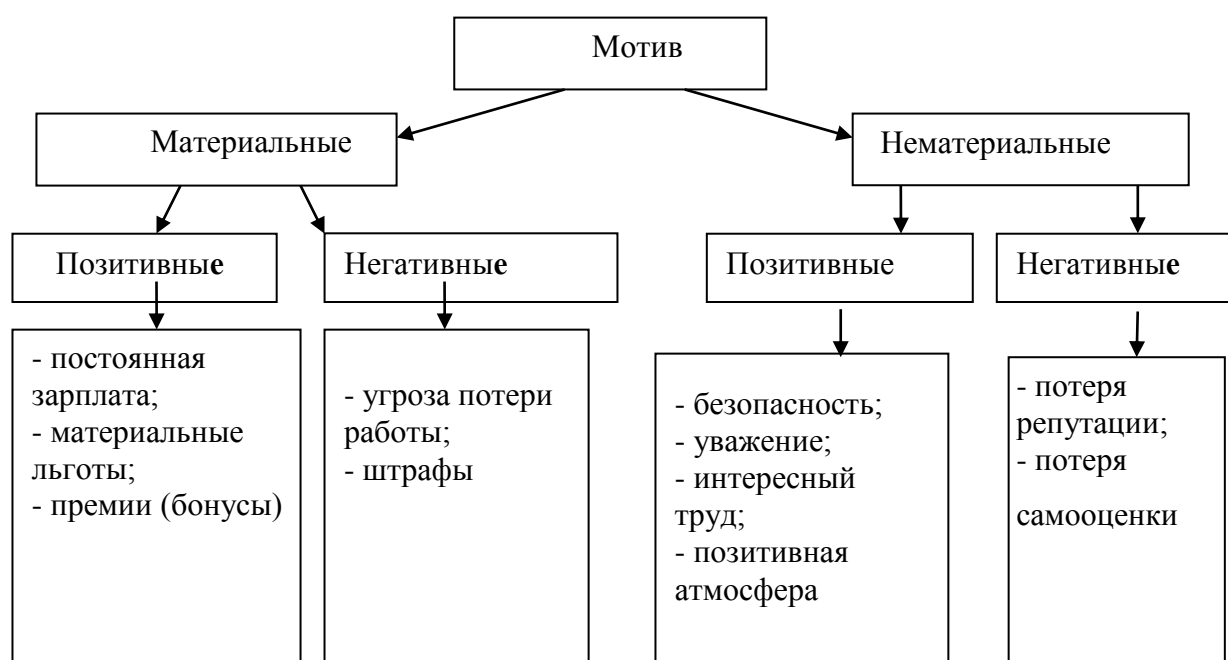


Рисунок 1.1.2 – Виды мотивов [9, с.11]

Мотивация (в рамках изучения индивида) – неотъемлемая часть характера человека, которая определяет его поведение, его стремление к намеченной цели, работоспособность и определяет степень ответственности. Инструментом мотивации является установка стимула, который направляет действия человека, корректирует его поведение в работе. Наглядно подобный механизм можно представить в виде системы взаимосвязей (рис. 1.1.3).

Мотивация является столь эффективным инструментом, что позволяет решить сразу 2 задачи:

1. Раскрывает потенциал каждого сотрудника;
2. Удовлетворяет потребности компании.

Для того чтобы мотивация оказывала должный эффект необходимо правильно расставить приоритеты и ориентиры, которые будут направлять сотрудников компании в правильном направлении. Очень важно то, что сам процесс и итоги работы уже сами по себе являются очень мощным мотиватором для сотрудников.



Рисунок 1.1.3 – Взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов и интересов

Существует несколько факторов, которые имеют большое значение для сотрудников компаний: финансы, стабильность, карьерный рост, условия труда. А вот для компаний основными целями станут привлечение и сохранение качественных специалистов, постоянное качественное повышение результатов работы, а также сохранение хорошего микроклимата внутри компании.

Для того чтобы использовать мотивацию в компании максимально эффективно, необходимо качественно разделить сотрудников на категории, которые будут сформированы по типам мотивирования, для того чтобы оказывать различные механизмы мотивации на разные типы работников. Данный метод очень плодотворно влияет на производительность труда. Мотивационный профиль представляет собой силу влияния всевозможных мотивов на конкретного работника.

Степень важности мотивационного профиля нельзя недооценивать, потому что, к примеру, в гостиничном бизнесе проблема мотивации стоит очень остро: именно от обслуживания зависит качество услуг, которые предоставляются клиентам, а также репутация самой компании.

Известно, что во время планирования работы, именно от руководителя зависит цель и методы компании. Он определяет все инструменты достижения цели, устанавливает сроки и так далее. Если организация работы осуществлена эффективно, то руководитель будет иметь возможность координировать действия сотрудников и вместе добиваться результата, открывая по пути скрытые таланты своих «бойцов». Свои решения руководители будут пытаться воплотить в жизнь с помощью мотивации – побуждения с помощью удовлетворения желаний сотрудников для достижения личной цели. Хороший руководитель должен уметь переплести личные цели сотрудников с целями компании, чтобы по мере выполнения первых, повышался общий результат работы компании (рис.1.1.4).

В 1910 году была принята первая эффективная мотивационная программа, которая имела схожесть со всеми известным методом «кнута и пряника». Было определено понятие «достаточной дневной выработки» и предложено платить заработную плату сотрудникам, которая напрямую зависит от их выработки. Результаты непременно поразили всех.



Рисунок 1.1.4 – Взаимосвязь целей

И со временем жизнь людей начала улучшаться, и, следовательно, возрастало качество жизни. Но, чем лучше жили люди, тем больше специалисты и руководители понимали – только вознаграждения не смогут заставлять трудиться человека вечно. Из-за этого люди начали искать решение проблемы в психологии.

У каждого работника реакция на стимул будет зависеть от его мотивационного профиля. Она может быть как положительной, так и отрицательной и нейтральной. Поэтому очень важно изучить мотивационные профили работников и подстроиться под них.

Специалистами были выявлены основные мотивационные профили современных работников. Рассмотрим их.

Инструментальный. Требуется четкости, дисциплины, имеет собственное достоинство. Сотрудник с таким мотивационным профилем уверен, что именно он обеспечивает свою семью деньгами и гордится этим. Именно этот тип имеет самое большое распространение в бизнес-сфере нашей страны [42, с. 102].

Профессиональный. Любит сложности, крайне негативно относится к монотонной работе, любит удивлять, добиваться трудных целей. Может сделать то, что не под силу остальным сотрудникам. Постоянно самосовершенствуется и имеет профессиональное достоинство. Популярен

среди специалистов, которые только закончили престижные ВУЗы или имеют опыт работы в зарубежных компаниях [23, с. 83].

Патриотический. Четко видит цели организации и связывает свои цели с целями компании. Считает достижения и успехи предприятия своими личными, а также готов проявлять повышенную активность в реализации стратегических программ [42, с. 104].

Хозяйский. Очень ответственен, всегда хочет быть самостоятельным и ненавидит постоянный контроль. Обычно данный вид мотивационного профиля наблюдается у бизнесменов.

Избегательный. Всегда старается минимизировать свои усилия и очень боится наказания. Он никогда не стремится к достижению каких-то результатов, не хочет расти в профессиональном плане и никогда не активничает. Но, подобный тип сотрудника в свою очередь очень полезен: он выполнит практически любую работу по приказу начальства. Он очень зависит от начальства и относится к этому как к должному. Административный стиль мотивации эффективен только для этого мотивационного вида работников [33, с. 37].

Самые распространенные профили – это инструментальный, профессиональный и избегательный. Именно на них нужно делать акцент во время построения мотивационной стратегии компании.

В управлении компанией в настоящее время можно использовать как традиционные, так и нетрадиционные способы мотивирования работников.

Зарплата и социальный пакет – обычные методы, которые используются практически всеми компаниями, а вот к нетрадиционным методам относятся все остальные, которые повышают производительность труда сотрудников.

Сегодня в России такая практика, как выбор места работы не только по уровню оплаты труда – все больше набирает популярность, а значит, нетрадиционные методы оплаты труда лучше других помогут ответить на такие вопросы как:

- удержание лучших работников компании не только единоразово, но и системно;

- привлечение лучших кандидатов с помощью многих факторов;

- как добиться лучшей производительности не повышая оклад сотрудников?

- как повысить продуктивность, если это невозможно сделать повышением зарплаты?

Нетрадиционными методами являются:

- моральные стимулы, которые распространяют успехи работника в социуме;

- патернализм. Забота о сотруднике и создание в коллективе отношений очень схожих с семейными. Таким образом, в коллективе возвращаются будущие руководители;

- организационные. Представляет собой стимулирование сотрудников с помощью улучшенных условий труда, гибкого графика, и так далее;

- участие в управлении и владении компанией.

Карьера и негативные стимулы также являются нетрадиционными методами.

Мотивация труда – это главный рычаг стимуляции увеличения эффективности труда. Лучшим является баланс между материальными и моральными стимулами, однако очень важным является тот момент, чтобы после разработки мотивационной стратегии, в компании придерживались её, и руководители старались подобрать персонал с таким мотивационным профилем, на который такая стратегия окажет наибольшее влияние.

Таким образом, в классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение

поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает.

Руководители любой компании для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия, способствующие повышению трудовой активности персонала.

1.2 Пути и методы формирования системы мотивации труда на предприятии

Существующая практика управления персоналом включает в себя множество методов, способов и приемов управления, последовательность которых основывается на характере деятельности предприятия.

Методы мотивации персонала – это приемы управленческих воздействий на сотрудников организации, побуждающие их к выполнению целей и задач. Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от эффективности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенности деятельности самого предприятия [24, с.101].

В настоящее время выделяют три большие группы методов мотивации персонала. К ним относятся [24, с.103]:

- экономические методы;
- организационно-административные методы;
- социально-психологические методы.

Более подробно представлены методы мотивации сотрудников организации на рисунке 1.2.1 [27, с.97].

Стоит отметить, что самым распространенным методом мотивации сотрудников служат экономические методы. Экономические методы

стимулирования обусловлены материальными стимулами. Они предполагают материальную мотивацию. Иными словами, они предполагают ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда. Т.е. с рациональной и эффективной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, а также применение санкций за несоответствующее его количество или недостаточное качество.

Наиболее распространенным экономическим методом мотивации сотрудников является премирование. Премирование – это основная форма материального поощрения сотрудников организации за выполнение или достижение определенных положительных результатов в трудовой деятельности [29, с.174]. Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, в зависимости от вида подразделений, уровня должности. Необходимо, чтобы премирования сотрудники добивались, чтобы у них не было уверенности в том, что при любых обстоятельствах они ее получат. Это значительно повышает работоспособность сотрудников организации и способствует достижению целей организации.

В настоящее время существует несколько основных правил материального поощрения персонала. Они основываются на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных. К таким правилам относят [30, с.79]:

- а) система материального стимулирования должна быть понятна каждому сотруднику;
- б) такие системы должны быть гибкими, подстраивающимися под внешнюю и внутреннюю среду организации;

в) материальное поощрение должно быть обоснованным и ни в коем случае не завышенным;

г) поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные;

д) система поощрения должна быть справедливой;

е) система должна способствовать повышению заинтересованности сотрудников в достижении поставленных целей в организации;

ж) персонал организации должен видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью организации.

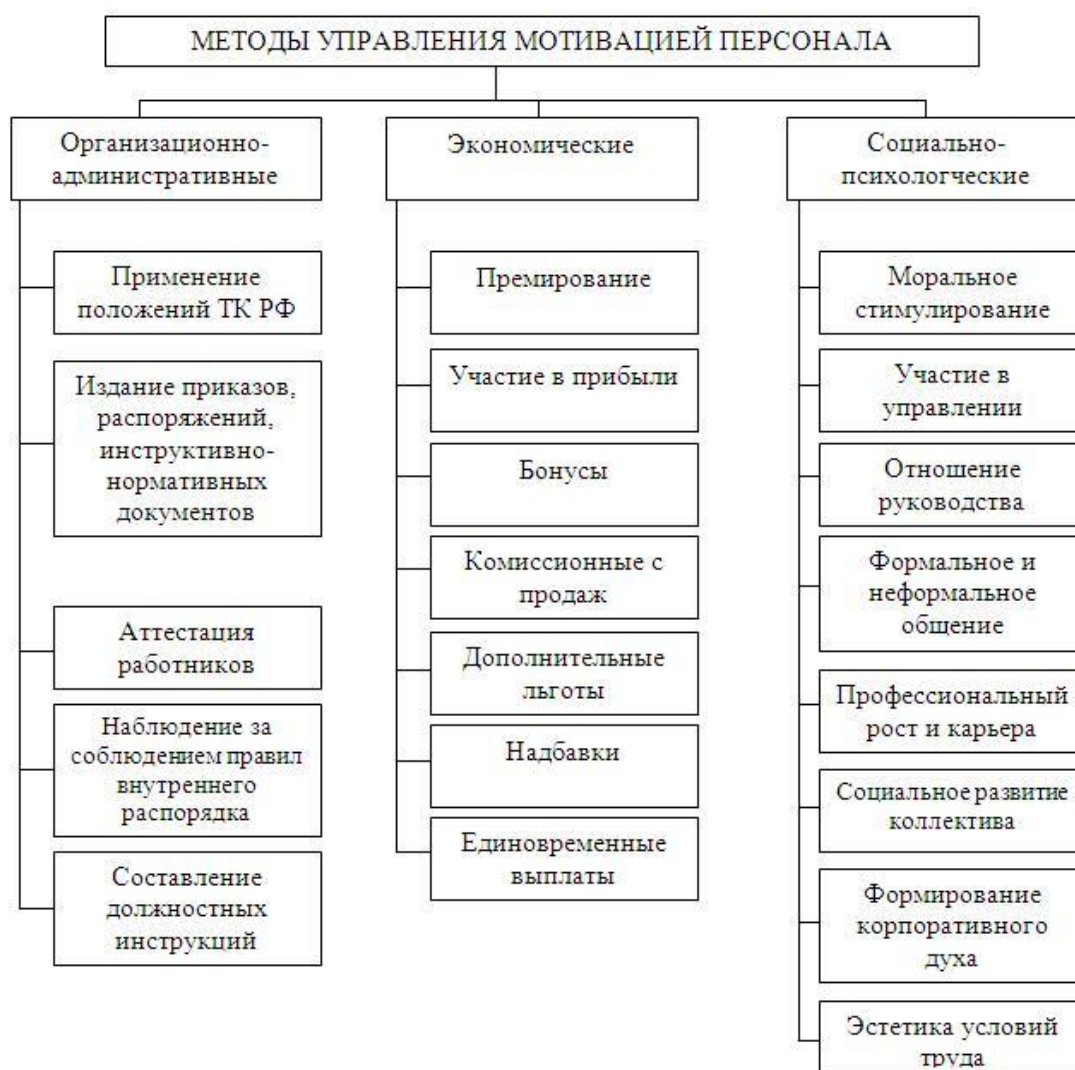


Рисунок 1.2.1 – Методы управления мотивацией персонала

[28, с.128]

Стоит отметить, что материальное вознаграждение должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными

факторами. К этому могут относиться признание коллектива, участие в управленческих решениях организации, власть, привилегии, продвижение по службе, комфортные условия труда и т.д. [30, с.88].

Материальная мотивация рассматривается не только как средство удовлетворения физиологических потребностей, но и как потребность в безопасности. Заработная плата рассматривается как уровень занимаемого положения в обществе. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и статуса [31, с.97].

Организационно-административные методы мотивации персонала основаны на директивных указаниях. Данные методы базируются на властной мотивации, которая основана на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности. Они опираются на возможность принуждения. Такие методы охватывают организационное планирование, инструктаж, контроль за выполнением обязательств. Организационно-административные методы мотивации персонала в организации включают в себя [31, с.204]:

- участие в делах организации;
- перспектива получения новых знаний;
- получение более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста.

Стоит отметить, что за последние десятилетия все большую популярность получают организационно-административные методы мотивации. Особенно они стали популярны среди молодого поколения, нацеленного на работу в крупной организации и на продвижение по карьерной лестнице.

Социально-психологические методы мотивации персонала применяются с целью повышения социальной активности сотрудников. С их помощью происходит воздействие на сознание работника, на социальные, эстетические, религиозные интересы людей, а также с

помощью таких методов осуществляется стимулирование трудовой деятельности.



Рисунок 1.2.2 – Управление системой мотивации

Ведь многие сотрудники нацелены на одобрение, на признание со стороны коллег. Социально-психологические методы мотивации персонала включают в себя [37, с.44]:

- создание необходимых условий для создания личной ответственности за работу;
- возможность выразить себя в труде;
- получение признания со стороны руководства и в трудовом коллективе. Это личное и публичное признание, ценные подарки, знаки отличия за успешную работу и т.д.;

- доверительные отношения в коллективе.

Стоит отметить, что для эффективного управления сотрудниками необходимо одновременно применять данные методы мотивации, а не по отдельности. Ведь применение только властных или материальных мотиваций не раскрывает, а даже подавляет творческую и идейную активность персонала для достижения целей организации. Также, важным моментом в мотивации персонала является то, что каждый сотрудник имеет свою собственную, отличительную от других сотрудников мотивацию. Поэтому никак нельзя для всех сотрудников предприятия делать одинаковую мотивацию.

Таким образом, необходимо отметить, что существуют разнообразные методы мотивации персонала: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Самыми распространенными методами мотивации сотрудников в организации являются экономические методы. Однако необходимо постоянно анализировать потребности своих сотрудников – это поможет наиболее эффективно их стимулировать. На предприятиях с невысоким уровнем заработной платы чаще применяются социально-психологические методы мотивации персонала.

Мотивационные процессы имеют свойства меняться, совершенствоваться. В Российской Федерации в настоящее время мотивационные процессы только начали развиваться, благодаря опыту западных стран, которые в значительной степени преуспели в данном секторе. В настоящее время мотивация в Российской Федерации, в основном, представлена только экономическими методами мотивации труда сотрудников. В то время как западные и японские организации применяют и внедряют новые методы мотивации труда сотрудников. В российских организациях необходимо пересмотреть политику мотивации труда сотрудников. В ином случае отечественные организации не смогут составить должную конкуренцию западным странам.

Мотивация сотрудников играет важную роль в развитии любого хозяйствующего субъекта. И в каждой стране мотивация персонала имеет свои особенности и характеристики. На это влияет менталитет, религия, традиции, обычаи. Особенно мотивация сотрудников развита в Японии и США. Именно стили западных стран управления внесли особый вклад в развитие мотивационных процессов во всем мире. Однако Россия в данном вопросе сильно отстает от передовых стран, и поэтому, для Российской Федерации актуален опыт американских и японских стилей управления. Необходимо более подробно раскрыть сущность японских и американских стилей управления [37, с.41].

Японская система управления основывается на качестве выпускаемой продукции: каждый японский рабочий убежден, что он является важным и необходимым лицом в своей компании и ответственен за его судьбу. В японских компаниях, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть отождествление сотрудника со своей фирмой. Японские корпорации проще решают вопрос найма сотрудника: при приеме на работу они гарантируют своим служащим работу и систему вознаграждений, которая основана на продолжительности трудового стажа. Чем продолжительней сотрудник работает на предприятии, тем выше его вознаграждения [39, с.134]. Также стоит отметить, что японские рабочие даже пренебрегают своим отпуском ради производственного процесса. Это связано с тем, что если японский служащий считает, что компания нуждается в его труде, то он сокращает время своего отпуска.

Мотивацию в США условно можно назвать экстенсивной. Это связано с тем, что она направлена на использование внешних исчерпываемых ресурсов. Например, денег, льгот, благ и т.д. Однако японский метод мотивации персонала определяется использованием внутренних неисчерпаемых ресурсов. К таким ресурсам относятся: индивидуальные таланты и способности, потребности, технический и научный прогресс [36, с.108].

Стоит отметить, что различия в японских и американских стилях управления также проявляются в принципах, которыми руководствуются руководители Японии и США при мотивации персонала. В большинстве американских компаний делают акцент на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потерять работу, сокращение, увольнение и другие методы. В Японии, наоборот, на внутреннюю сознательность, причастность к группе, объединение и отождествление целей работника с целями компании. Поэтому мотивация в Америке в большей степени реализуется через внешнее воздействие и влияние. В Японии, напротив, характеризуется внутренними качествами работника, его потребностями [38, с.221].

Однако в настоящее время американская и японская системы управления являются наиболее ярко выраженными и доминирующими. Такие системы в значительной мере содержат в себе элементы систем управления будущего, которые со временем только совершенствуются и приносят предприятиям положительный результат.

В 1970 - 1980 годы в развитых странах руководители предприятий отметили значительное снижение мотивации у сотрудников предприятия. Экономические методы мотивации не имели уже такого воздействия на персонал, как раньше. В связи с этим, были разработаны совершенно новые, не применявшиеся ранее способы стимулирования труда сотрудников предприятий [41, с.96].

Прежде всего, было внедрено партисипативное управление. Суть этого заключалась в том, что сотрудник, стремящийся усилить свою мотивацию и заинтересованность в трудовом процессе организации, получал совершенно новые виды вознаграждений. У работника расширялись полномочия в деятельности фирмы, сотрудник был заинтересован участвовать в управлении организацией [41, с.43]. Данный вид мотивации называется производственной демократией или экономикой участия.

Стоит отметить, что системы оплат труд основаны на индивидуальном вкладе сотрудника организации, однако, партисипативное управление основывается на признании интересов всех членов организации. Именно это способствует увеличению заинтересованности работников в собственных трудовых результатах. Партисипативное управление существует в следующих формах [39, с.189]:

- участие работников в прибылях и собственности;
- участие работников в доходах;
- участие работников в управлении.

Участие в доходах. Это программа мотивирования по сокращению расходов фирмы по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества продукции и т. д. Данная программа способствует усилению трудовой активности, преодолевает недостатки специализации. Форма участия в доходах наиболее эффективна в небольших и стабильных организациях, где хорошо видны существующие взаимосвязи между подразделениями, появляется возможность контролировать затраты, разрабатывать стандарты рабочего процесса. Однако стоит отметить, что работники участвуют и в убытках организации.

Участие работников в прибылях организации способствует развитию мотивации путем распределения некоторой части прибыли организации между сотрудниками или, по итогам работы в форме обусловленных премий, или по истечении определенного срока в соответствии с соглашением о доверительном управлении принадлежащим работникам акциям.

Эта система участия наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах. Это связано с тем, что такие фирмы получают высокие прибыли, позволяющие устанавливать дополнительные поощрения для работников. Кроме этого, система признается эффективной, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно

вливают на деятельность фирмы. Для фирмы эта форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам, и наоборот [48, с. 188].

Участие работников в управлении. С помощью данной программы происходит мотивация путем предоставления сотрудникам возможности принимать участие в управлении организацией. Участие в управлении осуществляется посредством создания рабочей группы, которая обсуждает существующие проблемы и разрабатывает решения по данному вопросу. Самым распространенным таким примером являются «кружки качества» в Японии [49, с. 98]. Такие «кружки качества» существуют практически в каждой организации. И стоит отметить, что благодаря этому, японское качество производства известно во всем мире. На других организационных уровнях, например, производственных подразделений и управления организации в целом, используется принцип представительства. Стоит отметить, что данный принцип закреплён в ряде стран законодательно. Например, в Германии работники состоят в наблюдательных советах и управлении. А также участвуют в профсоюзной деятельности, что во многом делает социальную и кадровую политику наиболее эффективной.

Более подробно рассмотрим стимулирование труда персонала участием в управлении.

К преимуществам данного вида стимулирования труда персонала относится [45, с.97]:

- преодоление отчужденности работников от результатов труда и укрепление интеграции членов фирмы;
- повышение информированности работников о деятельности фирмы. Это способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций;
- рост макроэкономической и макросоциальной стабильности.

Однако данная система стимулирования труда имеет и ряд недостатков [45, с.101];

- передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования;
- работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции;
- работники избегают принятия инновационных решений;
- работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

Стоит отметить, что использование такой системы стимулирования труда персонала за рубежом дает неплохой результат. Участие работников в управлении организацией повышает их заинтересованность в деятельности организации также повышает их осведомленность о деятельности организации. Труд становится для них более интересным и разнообразным, что способствует увеличению трудовой активности сотрудников. Работники организации чувствуют себя частью организации, без которой невозможно стабильное развитие предприятия.

Например, в США стимулирование труда участием в управлении является одним из основных аспектов. Ведь данная программа способствует повышению трудовых показателей персонала организации. Например, многие американские организации зачастую применяют делегирование полномочий. Делегирование полномочий – когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений переходит работнику, который хорошо себя зарекомендовал и заслужил доверие [47, с.80].

В США существует самая разветвленная система стимулирования труда персонала. В нее входят все возможные программы по повышению мотивации труда на предприятиях. Отсюда можно сделать вывод о значимости работы с персоналом на предприятиях [46, с.137]. Отдача от

капитала предсказуема, а от труда – нет, именно труд может стать для любого предприятия практически неиссякаемым источником увеличения добавленной стоимости, созданной на этом предприятии.

В Японии стимулирование труда участием в управлении представляет собой активное вовлечение работников в различные производственные движения. Японцы выступают за повышение производительности труда, за работу без брака, за преобладание контроля над качеством продукции. Однако стоит отметить, что стимулирование труда участием в управлении в Японии развито достаточно слабо [50, с.91]. Это связано с тем, что в Японии используются несколько другие рычаги воздействия на персонал предприятий. Поэтому для японских предприятий не стоит цели усиливать мотивацию труда персонала, их цель – удерживать высокий уровень мотивации труда.

Стоит отметить, что западноевропейские системы мотивации персонала имеют огромную схожесть с американскими принципами управления, однако имеют и различия. Например, для западноевропейских стран характерно еще больше влияние сотрудников предприятия на его управление.

В Великобритании существует своя особенность мотивации сотрудников организации. Она заключается в том, что в таких организациях развиты партнерские отношения между предпринимателями и наемными рабочими. К сожалению, в Российской Федерации очень сложно представить такую модель мотивации персонала в организации. Однако практика показывает, что партнерские отношения крайне необходимы. Они снимают напряжение внутри самого коллектива и поощряют идеи рабочих в области управления предприятием [50, с.27]. Например, формирование партнерских отношений в Великобритании является формированием на предприятиях Консультационных комитетов рабочих и Консультативных объединений по разработке социальных планов.

Еще большее участие сотрудников организации в ее управлении обусловлено спецификой характера собственности. Ведь в Западной Европе развиты производственные кооперативы, которые воспринимаются как самоуправляющиеся структуры и государственные предприятия, в которых работники обязательно участвуют в оперативном управлении производством.

Стоит отметить, на предприятиях в Германии создаются Советы предприятий. Данные Советы состоят преимущественно из работников предприятия. Советы рассматривают возникающие проблемы и предлагают пути их решения. Например, могут решаться следующие вопросы:

- изменение устава организации: как данные изменения могут отразиться на трудовом процессе и взаимодействии рабочих;
- определяются начало и конец рабочего дня, перерывов в работе, а так же время отпусков;
- если возможны временные сокращения штата на предприятии, то выясняется, какие пособия положены при сокращении штата предприятия и сроки, в которые они будут выплачены;
- время, место и форма оплаты труда;
- разрабатываются инструкции, рекомендации по предотвращению несчастных случаев во время рабочего процесса на предприятии;
- внедрение и применение технических средств контроля за поведением и производительностью работников;
- вопросы социального обеспечения;
- вопросы формирования политики в области заработной платы и применения новых форм оплаты труда;
- вопросы персонального отбора, назначений, перемещений и др.

В Германии на предприятиях, на которых трудятся более 100 человек, предусмотрены экономические комиссии. Они состоят из членов

производственного совета и представителя работодателя. Данная группа занимается решением исключительно экономических вопросов.

Если же на немецком предприятии задействованы в трудовом процессе более 500 сотрудников, то на таких предприятиях могут создаваться наблюдательные советы. В такие советы выдвигаются кандидатуры, задействованные в производственных советах, а также высшие производственные организации данной отрасли. Кроме того, участие трудящихся в управлении может осуществляться так же через назначаемого наблюдательным советом Директора по труду. В Его ведении находятся кадровые вопросы, вопросы социальной сферы и заработная плата со всеми видами премирования и бонусов [43, с.107].

Практика управления немецкими предприятиями показывает, что подобная политика привлечения трудящихся к управлению способствует развитию их трудовой активности, мотивации. А это, в конечном итоге, приведет к улучшению результатов производства.

Таким образом, стимулирование труда, основанное на участии в управлении организацией, широко развито в мире и с успехом применяется на многих крупных предприятиях. В таких странах как Австрия, Дания, Голландия, Швеция, участие сотрудников в управлении организацией законодательно закреплено. К сожалению, в настоящее время в Российской Федерации основной мотивацией на труд остаются экономические методы мотивации, что не всегда бывает эффективно. Однако такой опыт очень ценен для РФ, так как проблема низкой мотивации труда на отечественных предприятиях существует, и предпринимаемые попытки внедрения современных процессов мотивации являются неэффективным. Рассмотрев положительный опыт западных стран в мотивации сотрудников посредством участия в управлении организации, можно сделать вывод, что он применяется эффективно и является отличным примером для российских предприятий.

Глава 2 Разработка системы мотивации в ИП «Свечкарь»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Базой практического исследования послужила сеть магазинов одежды ИП «Свечкарь».

Свечкарь Станислав Андреевич начал заниматься предпринимательской деятельностью в 1996 году с реализации обуви и товаров кожгалантереи.

В дальнейшем, Станислав воплотил предпринимательскую инициативу в открытии концептуальных магазинов на условиях франшизы. Концептуальные магазины в современном мире направлены на ценностно-смысловое содержание покупки, что позволяет обыкновенный поход по магазинам превратить в модный шоппинг.

Станислав стал развивать это направление в торговле и открыл ряд фирменных магазинов по франшизе известных торговых марок (MANGO, Paolo Conte, Mascotte и др.). Предприниматель старается удерживать и развивать достигнутые позиции на рынке за счет расположения торговых точек в наиболее выгодных местах с точки зрения их оптимального расположения и количества.

Предметом деятельности торгового предприятия ИП «Свечкарь» является розничная реализация мужской и женской одежды.

В магазине представлен широкий ассортимент товаров для мужчин и женщин: одежда верхняя, нижняя, отдельные предметы белья, шарфы, сумки, перчатки, ремни и прочее.

Главной целью предприятия является продвижение ИП «Свечкарь» на розничном рынке и повышение прибыльности предприятия.

Миссия компании: дать людям возможность выразить собственный стиль через удобную, современную, функциональную и качественную одежду.

Задачи в большей степени возлагаются не на работника, а на должность, на которой данный работник работает. В данном случае – это продавец, задачей которого является продажа продукции данного магазина. Конечная выручка будет зависеть от количества проданного товара.

При создании магазина было сформировано структурное подразделения. В организационной структуре магазина ИП «Свечкарь» выделяются следующие структурные подразделения:

- директор магазина;
- администраторы;
- старший кассир;
- кассиры;
- продавцы-консультанты;
- кладовщики;
- уборщицы.

Высшим органом управления является генеральный директор в главном офисе сети. Он определяет план стратегического развития организации и утверждает план текущих мероприятий по осуществлению хозяйственной деятельности, организация кадровой политики, организация маркетинговых и рекламных мероприятий, издает приказы в организации, утверждает штатное расписание.

Главной текущей целью организации является извлечение максимальной прибыли. Существуют два тесно связанных полюса коммерческой деятельности любой организации, один – внешний – максимально полное удовлетворение запросов «покупателя», другой – внутренний – извлечение максимальной прибыли организации. Этот принцип реализуется в магазине ИП «Свечкарь».

Исходя из специфики деятельности организации, ее стратегия и тактики сформированы основные цели, необходимые для эффективного позиционирования на рынке услуг и перспективного развития.

Текущие цели организации:

- извлечение максимальной прибыли;
- формирование устойчивого положительного имиджа;
- повышение качества обслуживания;
- повышение профессионального уровня персонала;
- перспективные цели;
- увеличение доли новых открытий салонов на рынке.

Планированию и достижению перспективной цели руководство организации придает большое значение, так как в основе существования «Спортмастер» лежит нацеленность на длительное и эффективное функционирование.

Дальнейшее исследование будет проводиться по структурному подразделению магазина ИП «Свечкарь», находящегося в ТРЦ «МегаГринн».

Эффективное функционирование организации связано с успешной хозяйственной деятельностью его подразделений, их вкладом в общий результат. Задача руководства состоит в том, чтобы повысить эффективность работы подразделений, предоставляя им определенную экономическую самостоятельность, в том числе проведение политики материального и морального поощрения сотрудников, стимулирования и мотивации их труда. Возможность формирования «команд», в тоже время, обеспечить соблюдение общих правил, единую тарифную политику, форму и размеры заработной платы труда, стилевую направленность в рекламе, и самое главное, четкое взаимодействие всех подразделений между собой и «главным» офисом. Кроме того важной задачей эффективного взаимодействия подразделений между собой является обеспечение

комплексного обслуживания потребителя и эффективного и качественного обмена информацией между структурными подразделениями.

Повышение качества обслуживания неразрывно связано с остальными целями организации. Ведь качество услуги – составная часть полного удовлетворения запросов клиента организации, и в конечном выражении получения прибыли. В тоже время самым важным составляющим роста положительного имиджа организации является отзывы потребителей, клиентов о качестве услуги своим знакомым, родственникам, другим потребителям.

Повышение качества обслуживания снижает вероятность претензий со стороны потребителя к качеству оказанной услуги, что в бизнесе часто приводит к высоким потерям от возмещения ущерба, не говоря уже об уровне репутации. Повышение качества обслуживания выполняет организующую и воспитательную роль. Качество обслуживания зависит от организации труда в организации, мотивации сотрудников, от состояния материально-технической базы и, безусловно, профессиональной подготовки сотрудников, особенно специалистов по продажам. Специалистов можно подобрать как по объявлениям, так и в кадровых агентствах. Но встает вопрос, как и где, повысить уровень работников, устроившихся в ИП «Свечкарь», после испытательного срока, проработавших определенное время в нем, но требующих теоретической переподготовки (так как одного практического приобретенного на организации опыта недостаточно), а также работников проработавших длительное время на организации, готовых к выполнению задач, требующих повышения квалификации.

Кадровая политика – важная составляющая деятельности компании. Основные направления кадровой политики такие как: подбор и расстановка кадров, обучение и повышение квалификации, обеспечение социальных льгот и услуг сотрудникам в достаточной мере обозначены и представлены в работе с персоналом организации. Вопросы кадровой политики регулярно

обсуждаются на общих собраниях организации, однако проблема развития и управления мотивацией персонала остается насущной для организации.

В данной работе будет рассмотрена система мотивации работников фирменного магазина ИП «Свечкарь».

Данный салон расположен на 1 этаже здания. Арендуемая площадь торгового зала составляет 130 кв. м.

Режим работы магазина с 10–00 до 20–00 часов.

Все продавцы данного салона имеют категорию, которая значительно влияет на состав его заработной платы. Аттестация по присвоению каждому категории происходила через 3 месяца после начала работы салона.

Обучение персонала началось по истечению первого месяца работы салона. Персоналу был роздан обучающий материал, также проводились занятия со специалистами. Дополнительно проходили утренние планерки внутри коллектива, на которых обсуждались вопросы по раздаточному материалу.

В дальнейшем, при желании продавца повысить свою категорию, требовалось в течение следующих месяцев иметь хорошие показатели личных продаж по итогам, а также положительные рекомендации управляющего салоном.

Для анализа эффективности применяемых методов стимулирования персонала необходимо, прежде всего, решить важный вопрос: обладает ли ИП «Свечкарь» необходимым количеством сотрудников. Так же необходимо оценить способность персонала работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для решения данного вопроса необходимо оценить фактический состав персонала. Необходимо выяснить особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик, поэтому, оценка кадрового состава должна включать:

➤ оценку укомплектованности кадрового состава. Оценка должна быть проведена в целом по кадровому составу и по уровням управления.

Также необходимо производить оценку обеспеченности персоналом технологического процесса:

- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам.

Для более детального рассмотрения требуется раскрыть кадровые показатели предприятия, необходимые для анализа трудового потенциала.

Необходимо раскрыть кадровые показатели предприятия, важные для анализа трудового потенциала. Они представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Кадровые показатели ИП «Свечкарь»

Наименование показателя	Ед. изм.	Динамика по годам		
		2014	2015	2016
1	2	3	4	5
Общеэкономические показатели				
Объем реализуемых услуг	Млн. руб.	12,3	13,4	23,9
Кадровые показатели				
Численность персонала	Чел.	23	25	26
Структура персонала по полу:	%			
женщин		70	71	80
мужчин		30	29	20
В том числе по категориям:	Чел.			
рабочие		6	7	7
руководители		5	5	5
специалисты		7	8	9
служащие		5	5	5
Образовательный состав персонала:	Чел.			
среднее общее		1	0	0
средне специальное		4	5	5
неоконченное высшее		6	7	7
высшее образование		12	13	14
Возрастной состав персонала:	Чел.			
18 - 25 лет		7	8	8
26 - 36 лет		10	11	12
37 - 50 лет		5	5	5
свыше 50 лет		1	1	1

Рассмотрев таблицу 2.1.1, можно сделать следующие выводы. По сравнению с 2014 годом, в 2016 году численность персонала выросла на 3 сотрудника. Это означает, что численность персонала увеличилась на 3,7 %. Увеличение численности сотрудников объясняется увеличением объема оказываемых услуг. По данным таблицы 2.1.1 видно, что объем реализуемых услуг по сравнению с 2014 годом, увеличился практически в два раза.

Стоит отметить, что за рассматриваемый промежуток времени численность мужского персонала в значительной степени превышала численность женского. На протяжении периода с 2014 по 2016 года не происходило изменений в численности руководящего состава – 5 человек.

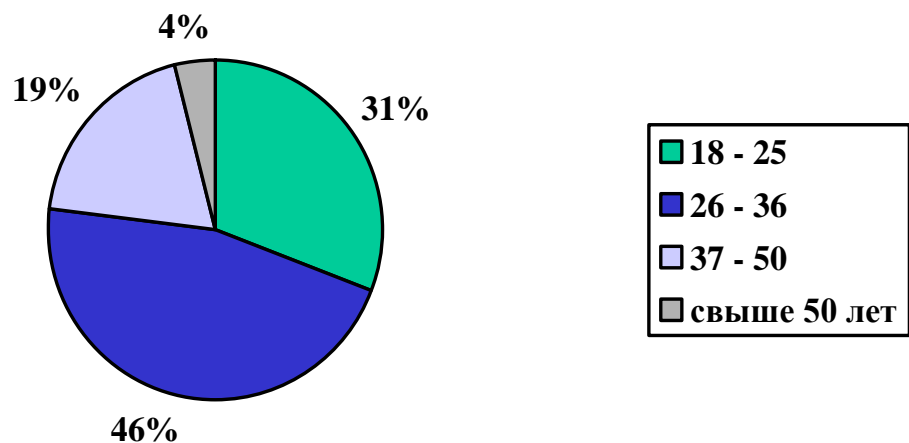


Рисунок 2.1.1 – Возрастная структура персонала в ИП «Свечкар»

Такое возрастное определение связано с тем, что организации ИП «Свечкар» требуются энергичные, коммуникабельные, нацеленные на результат сотрудники. Всеми этими качествами обладает персонал в возрасте до 36 лет.

По данным таблицы видно, что за рассматриваемый промежуток времени персонал организации имеет неоконченное высшее образование. Это говорит о том, что люди, имеют хорошую теоретическую, образовательную подготовку. У персонала наблюдается ориентация на

овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности.

Стоит отметить, что в ИП «Свечкарь» практически отсутствует текучесть персонала. Руководство организации тщательным образом следит за кадровой политикой своей организации. Оно заинтересованно в развитии и мотивации своих сотрудников, ведь именно квалифицированный и ответственный персонал способен привести организацию к успеху, развитию. Например, организация анализирует мотивацию своих сотрудников, чем они интересуются.

Также зачастую руководство организации направляет своих сотрудников на переобучение, повышение квалификации. Например, в связи с необходимостью расширения продаж, менеджеры организации направляются на обучающие курсы по повышению уровня продаж и работы с потенциальными покупателями. Это является положительным моментом в проведении кадровой политики. Ведь зачастую руководство организаций не интересуется своими сотрудниками, не может правильно стимулировать их рабочую деятельность.

Динамика численности персонал ИП «Свечкарь» за период с 2014 по 2016 год отображена на рисунке 2.1.2.

Увеличение численности персонала, непосредственно занятого в производстве, может привести к увеличению заинтересованности работников в делах предприятия и в достигнутых результатах. С этой точки зрения информация о персонале (основном или вспомогательном) представляется полезной для объяснения поведения работников.

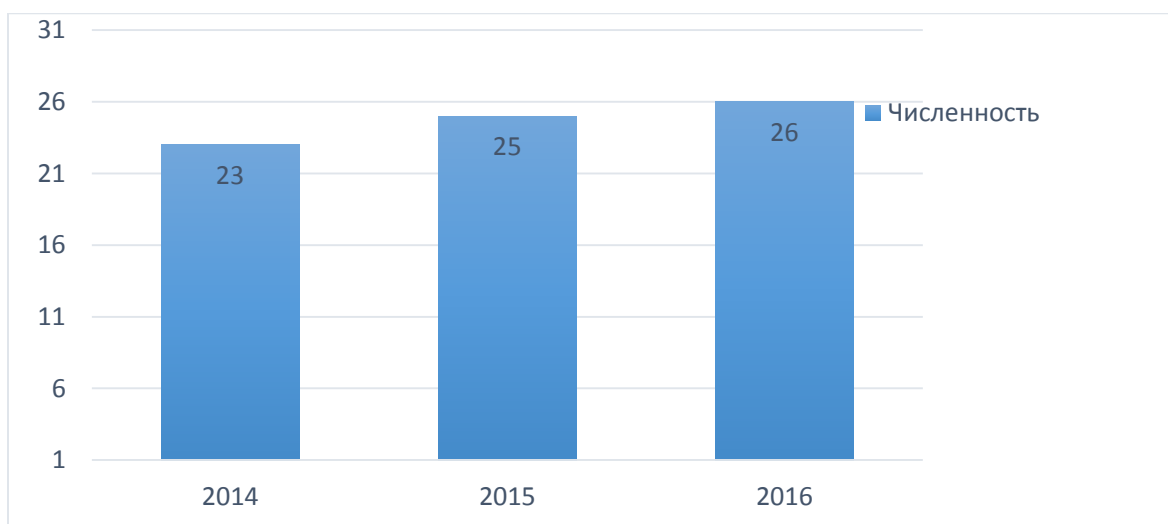


Рисунок 2.1.2 – Численность работников ИП «Свечкар» с 2014 по 2016 годы

Рассмотрев динамику численности персонала, необходимо рассмотреть структуру персонала по категориям. Она изображена на рисунке 2.1.3.

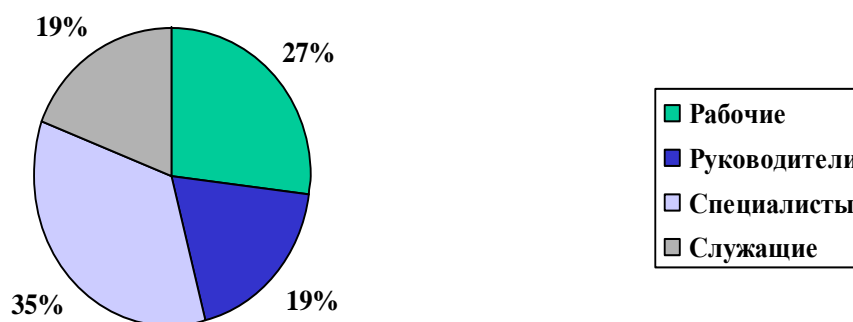


Рис. 2.1.3 – Структура персонала по категориям работников в ИП «Свечкар»

Из данного рисунка видно, что 35 % от общего числа сотрудников составляют специалисты. Специалисты – это сотрудники со специальным и узкоспециальным образованием. Они занимаются проектными и расчетными работами и техническими разработками.

Так как в разные периоды времени сумма продаж варьируется в разные стороны, то и меняется интенсивность труда сотрудников. Так в

период более высоких продаж нагрузка трудовой деятельности повышается. Увеличивается число дополнительно отработанного времени или часов. Иногда нужно выходить и в выходные дни и праздничные.

2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала

В магазине одежды ИП «Свечкарь» начисление заработной платы производится согласно разработанной системе, утвержденной директором. Система начисления заработной платы каждые полгода подвергается проверке на соответствие конкурентной ситуации и заявленным обязательствам по заработной плате.

Заработная плата у сотрудников розничной сети состоит из оклада, процентов от товарооборота за месяц, премии за выполнение плана и премии лидеру продаж (только для продавцов).

Сумма по процентам у продавцов-консультантов и продавцов-кассиров считается от товарооборота за проработанные дни, у товароведа, администратора и управляющего считается от товарооборота за весь месяц.

График работы всего персонала скользящий, то есть, если календарный месяц составляет 31 день, то по графику рабочего времени получается 21 рабочий день и 10 выходных, вместе с праздничными днями.

Согласно трудовому законодательству оплачиваются больничные листы, предоставляются оплачиваемые очередные отпуска. Выплата отпускных производится перед отпуском, вместе с заработной платой за предыдущий месяц или в аванс. Продолжительность отпуска составляет 21 календарный день. Каждый сотрудник может брать отпуск, разбив его пополам.

В настоящий момент на организации преобладает материальное стимулирование персонала, основанное на использовании экономических законов и категорий. Категории продавцов зависят от проработанного времени, опыта и профессионализма. Один раз в полгода проводится

аттестация для всего персонала. По итогам категория может быть повышена или понижена.

Фонд оплаты труда продавцов состоит из двух частей: оклад и премия.

Оклад зависит от категории продавца-консультанта, которая присваивается при аттестации в индивидуальном порядке.

Оклады для категорий:

- вторая категория – 3800 руб.;
- первая категория – 4500 руб.;
- высшая категория – 7000 руб.

Премия торговому персоналу начисляется в соответствии с суммой продаж каждого продавца и от выполнения плана реализации в целом по магазину.

Премиальный фонд составляет:

- от 50% до 70% выполнения плана 2,2% от оборота;
- от 70% до 90% выполнения плана 2,6% от оборота;
- от 90 до 100% выполнения плана 3,0% от оборота;
- от 100% и более выполнения плана 3,3% от оборота.

Премиальный фонд в свою очередь делится на две части:

1. 80% премиального фонда выплачивается торговому персоналу;
2. 20% премиального фонда выплачивается заведующей.

При выполнении плана реализации ниже 50% премия не выплачивается.

Максимальный размер премии не ограничен.

При дополнительном поощрении или взыскания с сотрудника заполняется приложение к ведомости, где указываются пункты, связанные с изменением премирования.

Рассмотрим составляющие графика рабочего времени.

В графике выделяются выходные дни по календарю, так как в эти дни требуется наибольшее количество персонала в связи с большим потоком покупателей в эти дни.

Перед началом расчетов сверяется график рабочего времени с табелем личных продаж. В таблице сверяются дни, в которые каждый сотрудник работал и отдыхал. Пересчитываются по количеству выходные и рабочие дни.

В данном параграфе квалификационной работы уделено внимание материальному стимулированию работников магазина ИП «Свечкарь», однако, в организации существуют и иные формы стимулирования труда:

- предоставление гибкого рабочего дня;
- вручение подарков на день рождения;
- организация и проведение праздничных вечеров (Новый год, день работников торговли);
- возможность приобретения работниками одежды со скидкой 30%;
- новогодние подарки для детей работников организации;
- организация профессиональных и психологических тренингов персонала;
- обеспечение униформой (раз в полгода).

Таким образом, можно констатировать, что в магазине ИП «Свечкарь» руководство стимулирует своих работников в основном с помощью материального вознаграждения, однако существует и нематериальное поощрение, формы и методы которого постоянно совершенствуются.

Системы оплаты труда разрабатываются и вводятся именно потому, чтобы повысить результативность труда, отдачу. Происходит инвестирование, вкладывание денег в людей в виде затрат, премий с целью конкретной отдачи – повысить объем продаж, объем прибыли.

На основании результатов проведенного анкетного опроса группы было получено распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу (табл. 2.2.1.).

Таблица 2.2.1 – Распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу

№ фактора	Содержание фактора	кол-во
7	Возможность выбора времени отпуска	1
18	Приятное окружение	5
24	Режим работы, совместимый с жизнью семьи	5
26	Экономические льготы	1
35	Возможность выбирать свой рабочий график	2
Итого		14
	Потребности в безопасности	
4	Строгое определение должностных обязанностей	2
5	Безопасность должности	1
11	Перспектива определенной карьеры	1
19	Организация серьезная и прочная	3
33	Социальные льготы	4
Итого		11
	Потребность принадлежности к социуму	
1	Высокая компетентность и эффективность	1
23	Уважение рассмотренных индивидов как личностей	1
		2
	Потребность в уважении, признании	
6	Престиж организации	1
10	Возможность продвижения и повышения	8
14	Уважение за качество работы	4
20	Высокая зарплата	8
29	Убежденность в полезности и значимости своей работы	1
30	Публичная похвала начальника	1
Итого		23
	Потребность в самореализации	
6	Престиж организации	1
15	Свобода в работе	3
21	Реальные возможности образования и личного развития	5
25	Должность со значительной ответственностью	1
32	Удовольствие от хорошей работы	3
Итого		13

В таблице представлены данные, анализ которых позволяет обозначить значимость первичных и вторичных факторов мотивации для управляющего магазином ИП «Свечкарь».

Согласно ключа к тексту «Мотивация по Маслоу». Такие факторы как: свобода риска, возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития. Ответственность по должности, удовлетворение от хорошей работы и полное согласие с целями организации (номера соответственно – 3, 6, 15, 21, 25, 32, 34) – означают желания человека к самореализации и относятся к высшей ступени иерархии Маслоу. Данные факторы мотивации выбрали 20,6% опрошенных салона.

К факторам, относящимся к четвертому уровню пирамиды Маслоу: престиж организации. Возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, положение и статус на организации, высокая зарплата, полезность и значимость работы и публичная похвала начальника – соответственно номера – 6, 10, 14, 16, 20, 29, 30 – у работников отношение следующее: 23 выборов из 63 возможных означают 36,5%.

Социальные потребности (третий уровень пирамиды Маслоу) предпочитают 3,2% респондентов, которые обнаружили такие неудовлетворенные (либо очень важные для них потребности) как: компетенция и эффективность, и уважение рассмотренных индивидов как личностей.

Потребности в безопасности по Маслоу у работников ИП «Свечкарь» составляют около 17,5%, то есть можно сделать вывод, что государственное учреждение, на котором они работают, дает им удовлетворение в социальных льготах (пенсии, страховки), надежности организации и определенных должностных обязанностях.

Физиологические (либо потребности первого уровня) являются в настоящее время актуальными для 22,2% сотрудников салона, можно предположить, что такие факторы мотивации как: организация рядом с

домом, режим работы, совместимый с жизнью семьи, экономические льготы (ссуды, займы) являются наиболее важными для респондентов – женщин, что и подтверждает дальнейший анализ. Таким образом, можно построить диаграмму распределения потребностей работников магазина ИП «Свечкарь» (рис. 2.2.1).

В ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в таблице было выявлено, что наиболее значимыми для руководителей и работников организации в настоящее время являются такие факторы как: продвижение, признание и сама работа, престиж организации, что позволяет сделать следующие выводы. Для персонала и руководителей, как для людей занимающихся интересной, творческой работой большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством.

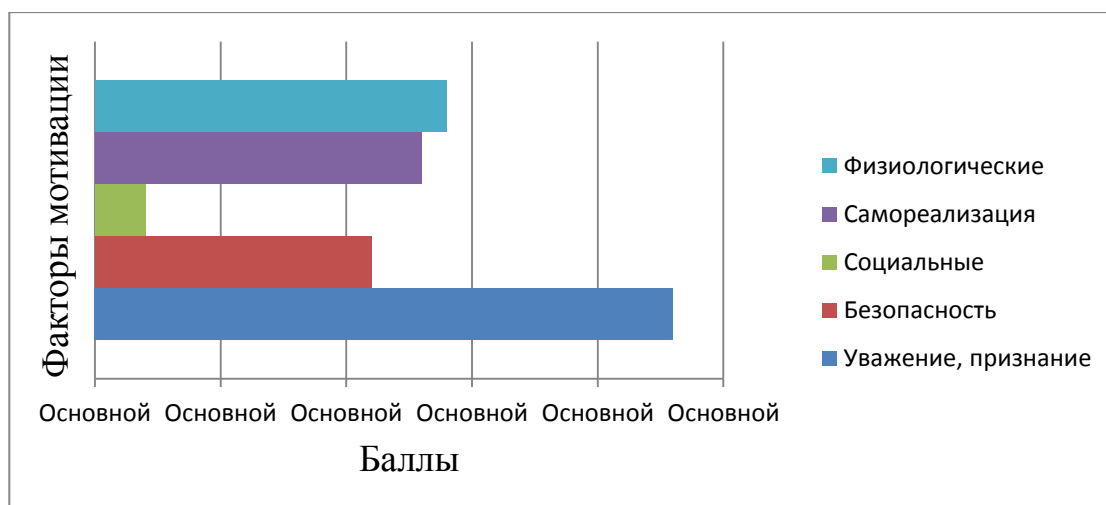


Рисунок 2.2.1 – Диаграмма распределения потребностей работников по модели Маслоу

Дальнейший анализ показал, что все опрошенные уделяют немаловажное значение такие факторы мотивации как: возможность реализовать свои идеи и повышение, и продвижение по службе.

В ходе анализа также было зафиксировано, что все респонденты организации уделяют значение – заработной плате; это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высоко

квалифицированные специалисты за свой труд получают неадекватное вознаграждение.

Таким образом, можно сделать вывод, что действующая система мотивации персонала магазина ИП «Свечкарь» неэффективна.

Таким образом, мы провели анализ кадрового состава магазина ИП «Свечкарь». В ходе изучения системы управления персоналом мы выявили, что главной целью управления персоналом является обеспечение предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации, развития персонала.

2.3 Разработка системы и развития мотивации на предприятии

По результатам исследования выявлены основные проблемы системы мотивации ИП «Свечкарь»:

- неудовлетворенность материальным вознаграждением;
- отсутствие служебного и профессионального роста для большинства сотрудников;
- отсутствие мероприятий, сплочающих коллектив;
- неравные условия труда;
- неоплачиваемые сессии, для сотрудников обучающихся заочно;
- неустойчивый социально-психологический климат.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо формирование эффективной системы мотивации, вследствие чего у работников появится заинтересованность и энтузиазм.

Для эффективной деятельности предприятия и совершенствования системы мотивации персонала ИП «Свечкарь» предлагаются следующие основные мероприятия:

- разработать эффективную систему оплаты труда;

- разработать набор социальных пакетов для персонала организации;
- при наборе кандидатов на вакантные должности использовать индивидуальную карту мотиваторов потенциальных сотрудников;
- создать в организации систему предупреждения конфликтных ситуаций.

В таблице 2.3.1 отразим все предложенные мероприятия.

Таблица 2.3.1 – Предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в ИП «Свечкарь»

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное лицо	Затраты, руб	Ожидаемый результат
Совершенствование системы оплаты труда	сентябрь 2017 года	Руководитель	15 276 312	Повышение производительности труда
Набор социальных пакетов для персонала организации	сентябрь 2017 года	Руководитель	44 000	Повышение конкурентоспособности предприятия, привлечение ценных специалистов
Индивидуальная карта мотиваторов потенциальных сотрудников	Январь 2018 года	Руководитель	145 200	Оптимизирование эффективного подбора персонала, снижение текучести кадров
Система предупреждения конфликтных ситуаций	Январь 2018 года	Руководитель	–	Создание благоприятного психологического климата

Так как основным мотивом люди считают заработную плату в ИП «Свечкарь» используется обычная для такого рода предприятий система оплаты труда. Уровень заработной платы в ИП «Свечкарь» находится на достаточно невысоком уровне. Сотрудники связывают заработную плату с трудовым вкладом на данном предприятии и разработка системы мотивации персоналом должна иметь в своей основе разработку системы оплаты труда в соответствии с профессиональными и личностными

качествами работника, а также возможность повышения уровня премиальных выплат.

Для данной организации предлагается несколько положений по совершенствованию системы материальной мотивации:

– разработка константной части заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

– разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда.

Константная часть оплаты труда это – постоянная часть заработной платы, гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, то есть вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Размер ставки пересматривается тарифной комиссией, собирающейся с периодичностью один раз в год, за исключением чрезвычайных ситуаций, например, инфляция.

Характерной особенностью консервативно - константной оплаты труда является независимость ее от объемов работ выполненной сотрудником. Данный вид оплаты труда выплачивается в обязательном порядке, в договорном объеме в случае отработки запланированного времени за исключением грубого нарушения нормативных требований (нарушение дисциплины, причинение материального ущерба).

Переменная часть оплаты труда разделяется на:

- премиальная система для исполнительских звеньев – бонус;
- премиальная система, стимулирующая прогрессивных для организации нововведений (рацпредложений, перспективных идей и т.п.);
- прогресс – бонус.

Переменная часть денежного вознаграждения, выплачиваемая персоналу, будет базироваться на оценке результатов труда каждого отдельного работника.

Преимуществами данной системы являются:

- гибкость (способность чутко реагировать на изменение эффективности работы сотрудника);
- мощный мотивационный потенциал: подбор критериев для оценки в строгом соответствии с целями компании позволяет поощрять «правильное» поведение сотрудников, одновременно удовлетворяя их интересы (что является «голубой мечтой» всех работодателей).

Система позволяет использовать и метод поощрения, и метод наказания. Поощрение значительно увеличивается при максимальных показателях, а наказание присутствует не в классической форме штрафа, демотивирующее влияние которого известно, а в форме понижающего коэффициента при не достижении нужных компании показателей.

В ИП «Свечкарь» предлагается следующая схема начисления заработной платы по категориям сотрудников, фиксированный оклад плюс значительная премиальная часть, которая непосредственно зависит от самого сотрудника, т.к. это процент от продаж.

От того, насколько точно и адекватно целям компании будет выполнена разработка мероприятий, во многом зависит успешность новой системы материальной мотивации. Как и любое нововведение, она требует поддержки – разъяснительной работы, как на подготовительном этапе, так и в первые 2–3 месяца после внедрения. В таблице 2.3.2 представлена схема начисления постоянной и переменной части заработной платы.

Для некоторых людей преимущества оказываются не столь очевидными с самого начала, тем более что сотрудники часто склонны расценивать любое изменение как потенциальное ущемление своих прав, поэтому индивидуальная разъяснительная работа является важным условием грамотного внедрения. Здесь многое зависит от руководителя, от

того, насколько он сможет донести новую идеологию до каждого. После успешно внедренной системы мотивации руководитель вместо многочасовых и не всегда успешных увещеваний персонала может использовать это время на другие дела, например, на стратегическое планирование и анализ деятельности компании и ее отделов.

Таблица 2.3.2 – Схема начисления заработной платы по категориям сотрудников

Должность	Базовый оклад, руб	Премия от прибыли, %
Заведующий	30 000	0,05
Специалисты по сборке	17 000	0,05
Руководители отделов	19 000	0,05
Специалисты по мерчендайзingu	17 000	0,05
Специалисты по приемке	17 000	0,03
Операторы	17 000	0,03
Регистраторы	16 000	0,03
Водители	17 000	0,03
Кассир	17 000	0,03
Специалисты по ценообразованию	18000	0,03
Специалисты по сертификации	18000	0,03

Основной задачей руководителя после постановки цели и предмета работы является организовать рабочий процесс, в частности заставить сотрудников работать. Для этого необходимо мотивировать их, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, побуждающих человека работать эффективнее. Руководству ИП «Свечкарь» предлагается разработать для своих сотрудников три социальных пакета указанных в таблице 2.3.3.

Каждый сотрудник организации, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов

практически одинакова, единственная разница, пакет под № 1 дорожке на 4000 рублей, но и его выбрать могут только те сотрудники, которые проработали в компании не менее пяти лет.

Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе работы, поэтому привлечение высококлассных специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков, присутствующих в организации. Социальный пакет обеспечивает конкурентоспособность организации и дает возможность удержать ценных работников от ухода в другую компанию, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество.

При наборе кандидатов на вакантные должности использовать технологии составления индивидуальной карты мотиваторов потенциальных сотрудников с целью гармонизации и согласования ожиданий кандидата с требованиями, предоставляемыми условиями и возможностями ИП «Свечкарь». Далее представлена таблица, в которой указаны возможные методы стимулирования.

Применение современных технологий проведения собеседования и оценки кандидатов позволяет существенно оптимизировать решение задачи эффективного подбора персонала и снизить текучесть кадров.

Следует также обратить внимание на разницу в количестве кандидатов, отсеянных по результатам личного интервью в ИП «Свечкарь» «до» и «после» применения карты мотиваторов при отборе. Сравнивая соотношение числа кандидатов, приглашенных на первую внутреннюю встречу в компанию, и кандидатов, допущенных до интервью с потенциальным руководителем по результатам данной встречи, в первой и второй колонке таблицы, видно, что точность результатов возросла в четыре раза. Соответственно, можно сделать вывод об эффективности применения карты мотиваторов кандидатов при отборе персонала.

Результаты исследования обобщены и систематизированы в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.3 – Социальные пакеты для сотрудников

Пакет №1	Добровольное медицинское страхование – работнику, проработавшему в организации более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 5 000 руб. в год, которую он может использовать на определенные медицинские услуги	Компенсация услуг сотовой связи – организация оплачивает безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму 1 000 руб. в месяц, выбирая оператора на свое усмотрение	Оплата дополнительных выходных – организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада	16 000 руб.
Пакет №2	Оплата посещения фитнес-клуба – организация предлагает два вида: организация покупает абонемент на сумму 4 000 руб. в год в определенном фитнес-клубе, или выплата этой суммы работнику для того что бы он мог заниматься в любом другом фитнес-клубе	Оплата обедов – организация выплачивает сотруднику сумму в размере 1 000 руб. один раз в месяц	Оплата дополнительных выходных - организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада	14 000 руб.
Пакет №3	Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников отработавших в организации от двух лет, как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах 15 000 руб., либо беспроцентное кредитование работника на ту же сумму, на образовательные цели	Оплата времени болезни – организация предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю с сохранением оклада	Оплата дополнительных выходных организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада	14 000 руб.

Анализ полученных данных показал, что посредством более развернутого и точного объявления о позиции было привлечено в 2,8 раз

больше кандидатов, чем при первоначальном размещении вакансии на сайте ИП «Свечкарь».

Таблица 2.3.4 – Результаты исследования до и после применения карты мотиваторов

Показатель	«До» применения карты мотиваторов	«После» применения карты мотиваторов
Количество присланных резюме (откликов на объявление о позиции)	32	89
Количество резюме кандидатов, потенциально подходящих под текущий проект (на основании решения рекрутера кадрового агентства)	8	15
Количество соискателей, приглашенных на личное интервью в кадровое агентство (на основании решения рекрутера)	6	10
Количество кандидатов, приглашенных на интервью с внутренним рекрутером (в компании–клиенте)	4	4
Количество кандидатов, допущенных к следующему этапу отбора – интервью с потенциальным руководителем	1	4

Управленческому персоналу ИП «Свечкарь» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что, несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Для этого можно используются следующие группы методов:

Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).

Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы

вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Таким образом, создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в организации, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

В качестве моральных стимулов могут быть применены:

- стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные;

- трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в командировки на другие комбинаты, повышение роль сотрудников в участии управлением предприятием;

- предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации;

- предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

- воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо – путем разработки и внедрения специальных программ.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными

рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

2.4 Оценка эффективности предлагаемой системы мотивации

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ИП «Свечкарь» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

1. Рассмотрим экономический эффект от предложенных мероприятий.

Совершенствование системы оплаты труда.

В таблице 2.4.1 приведены затраты на повышение уровня заработной платы.

Таблица 2.4.1 – Повышение уровня постоянной части заработной платы

Должность	Кол-во человек	Базовый оклад, руб.	Премия от прибыли, %	Итого в год, руб.
Заведующий	1	10 000	0,05	325 860
Специалисты по сборке	14	7 000	0,05	4 058 040
Руководители отделов	4	9 000	0,05	1 255 440
Специалисты по фасовке	14	7 000	0,05	4 058 040
Специалисты по приемке	12	7 000	0,03	2 490 192
Операторы	4	7 000	0,03	830 064
Регистраторы	1	6 000	0,03	195 516
Водители	5	6 000	0,03	977 580
Архивист	1	7 000	0,03	207 516
Специалисты по ценообразованию	2	8 000	0,03	439 032
Специалисты по сертификации	2	8 000	0,03	439 032
Всего за год:	60	82 000		15 276 312

Расчет повышения заработной платы. Прибыль за 2016 год составила 34 310 000 руб.

Руководитель: фиксированный оклад + 0,05 % от прибыли за прошлый год.

Руководитель $10\,000 \cdot 12 + 34\,310\,000 \cdot 0,005\% = 325\,860$ руб.

Далее расчеты производятся аналогично.

Специалисты по сборке: на 14 человек потребуется 4 058 040 руб.

Руководители отделов: на 4 человека – 1 255 440 руб.

Специалисты по фасовке: на 14 человек – 4 058 040 руб.

Специалисты по приемке: на 12 человек потребуется 2 490 192 руб.

Операторы: на 4 человека – 830 064 руб.

Регистраторы: на 1 человека нужно 195 516 руб.

Водители: на 5 человек потребуется 977 580 руб.

Архивист: 207 516 руб.

Специалисты по ценообразованию: на 2 – человека 439 032 руб.

Специалисты по сертификации: на 2 человека потребуется 439 032 руб.

ИТОГО: 15 276 312 руб.

2. Разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации.

Данные социальные пакеты выделяются трем сотрудникам с наилучшими показателями в работе один раз в год.

Стоимость социальных пакетов:

№1 – 16 000 руб.

№2 – 14 000 руб.

№3 – 14 000 руб.

Итого на персонал из 60 человек в среднем необходимо 44 тыс. руб.

При наборе кандидатов на вакантные должности использовать технологии составления индивидуальной «Карты мотиваторов» потенциальных сотрудников

Организация внедрения «Карты мотиваторов» способствует правильному подбору персонала таблица 2.4.2.

Таблица 2.4.2 – Смета затрат на внедрение «Карты мотиваторов»

Материалы и основные средства	Объем затрат на год, руб
Оплата труда за проведение опроса	7 000 *12 мес= 84 000
Обновление техники – компьютеров	20 000*2= 40 000
Обновление мебели	20 000
Приобретение эргономичных приспособлений	1 200
Итого затрат	145 200

Для этого потребуется дополнить рабочее место менеджера дополнительными необходимыми для работы основными средствами и вспомогательными материалами. Для решения этих задач организации необходимо осуществить материальные затраты (таблица 2.4.3)

Таблица 2.4.3 – Затраты на внедрение проекта

Перечень мероприятий	Решения по реализации мероприятий	Затраты, руб. в год
Совершенствование системы оплаты труда	1. Постоянная часть заработной платы	15 276 312
	2.Стоимость социальных пакетов	44 000
Внедрение «Карты мотиваторов»		145 200
ИТОГО:		15 465 512

Таким образом, из таблицы 2.4.3 видно, что для внедрения проектного мероприятия «Карта мотиваторов» необходимо 145 200 руб.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и предоставление социального пакета, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после внедрения данных мероприятий сотрудники стали более активными. Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и

направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 50 %.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия (таблица 2.4.4).

Таблица 2.4.4 – Экономический эффект от предложенных мероприятий

Показатели	2014 год, тыс. руб	Прогноз тыс. руб	Отклонения, тыс. руб
Выручка, тыс. руб	186 590	279 885	93 295
Себестоимость, тыс. руб	143 700	159 165	15 465
Валовая прибыль, тыс. руб	42 890	120 720	77 830
Прибыль от реализации	42 890	120 720	77 830
Налог на прибыль, тыс. руб	8 578	24 144	15 566
Чистая прибыль, тыс. руб	34 310	96 576	62 264

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп, \quad (1) \quad (2.4.1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

$Пв$ – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

$Зр$ – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$Врп$ – выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитаем экономический эффект

$$\mathcal{E} = (279\,885 - 15\,465) - 186\,590 = 77\,830 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть:

– положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли;

– отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли;

– нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Все предложенные мероприятия и оценка социально–экономического эффекта отражены в сводной таблице 2.4.5.

Таблица 2.4.5 – Характеристика мероприятий и оценка их эффективности

Название мероприятия	Условия реализации	Социальный эффект	Экономический эффект
Совершенствование системы оплаты труда	Постоянная часть зарплаты не зависит от объемов работ выполненной сотрудником, переменная часть - оценка результатов труда каждого отдельного работника	Мощный мотивационный потенциал	Увеличение чистой прибыли до 62 264 тыс. руб.
Набор социальных пакетов для персонала организации	Каждый сотрудник организации, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему	Привлечение высококлассных специалистов, повышение конкурентоспособности организации	
Индивидуальная карта мотиваторов потенциальных сотрудников	Составление индивидуальной карты мотиваторов потенциальных сотрудников с целью согласования ожиданий кандидата с требованиями, условиями и возможностями ИП «Свечкарь»	Позволяет существенно оптимизировать решение задачи эффективного подбора персонала и снизить текучесть кадров	
Система предупреждения конфликтных ситуаций	1)Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон 2)Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. 3)Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта	Позволит обеспечить высокую эффективность системы управления в организации, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе.	

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет положительный, не смотря на то что затраты увеличатся до 15 465 тыс. руб. при предполагаемой выручке 279 885 тыс. руб., которая может быть увеличена в результате проведенных мероприятий. Чистая прибыль так же увеличится до 62 264 тыс. руб.

Таким образом делаем выводы:

- наиболее понятным аргументом для современных руководителей становится язык цифр и, напротив, абстрактным может показаться неконкретная жалоба на перегруженность персонала. Поэтому мы сформулировали функции и рассчитали нагрузку на имеющийся персонал;
- необходимым условием успешного развития полученных результатов будет являться корректное планирование работы будущих периодов.

Заключение

Делая вывод по данной выпускной квалификационной работе можно отметить, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большей современной структуре потребностей.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Во второй главе выпускной квалификационной работе в результате анализа деятельности предприятия и проведенных исследований было выявлено, что:

1. на предприятии не уделяется достаточно внимание поддержанию нормального психологического климата,

материальных форм стимулирования деятельности работников предприятия;

2. система оплаты труда не выполняет своей мотивирующие функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда и считает, что она выплачивается несправедливо;
3. персонал фирмы не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с фирмой в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами предприятия. Люди не заинтересованы в своей работе, дальнейшем обучении;
4. в организации наблюдаются межличностные конфликты, наличие неформальной группы. Так же на предприятии слабо развито моральное стимулирование персонала, которое является важнейшей частью системы мотивации работников организации;
5. при наборе персонала на вакантные должности в ИП «Свечкарь» не учитываются мотивационные факторы кандидата.

Поэтому для разрешения проблем на предприятии можно предложить следующие основные мероприятия:

- совершенствовать систему оплаты труда;
- разработать набор социальных пакетов для персонала организации;
- при наборе кандидатов на должности использовать индивидуальную карту мотиваторов потенциальных сотрудников;
- создать в организации систему предупреждения конфликтных ситуаций.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет положительный, не смотря на то что

затраты увеличатся до 15 465 тыс. руб. при предполагаемой выручке 279 885 тыс. руб., которая может быть увеличена в результате проведенных мероприятий. Чистая прибыль так же увеличится и составит 62 264 тыс. руб.

В качестве моральных стимулов в ИП «Свечкарь» могут быть применены:

- стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные;

- трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в командировки на другие комбинаты, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием;

- предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации;

- предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 20 апреля 2008 г.) [Текст] – Новосибирск: Сибирский унив, 2016. – 205 с.
2. Акберов, Р.Р. Эволюция концепции мотивации и стимулирования труда [Текст] / Р.Р. Акберов // Новая наука : стратегии и векторы развития. – 2016. - № 5-3. – С. 120-124.
3. Артюхова, И.В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И.В. Артюхова, Л.О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsionnogo-stimulirovaniya-truda-personala>.
4. Афанасьева, Л.А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании / Л.А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-upravleniya-motivatsiey-i-stimulirovaniem-trudovoy-deyatelnosti-kompanii>.
5. Базык, Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления / Е.В. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4–1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-na-predpriyatii-kak-rychag-effektivnogo-upravleniya>.
6. Васильева, А.С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих / А.С. Васильева, Е.Р. Шварцзайд // Ars Administrandi. – 2013. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-gosudarstvennyh-sluzhaschih>.

7. Волковицкая, Г.А. Построение системы стимулирования персонала: социологический аспект [Текст] / Г.А. Волковицкая // Философия права. – 2012. – №. 1. – С. 35-39.
8. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда [Текст] / А.А. Волосский. – Москва : «Техносфера», 2014. – С. 416
9. Гагаринский, А.В. Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе ключевых показателей эффективности (KPI) / А.В. Гагаринский // Наукoведение. – 2014. – № 5 (24) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-stimulirovaniya-rezultatov-trudovoy-deyatelnosti-menedzherov-shopereraoatyvayuschih-predpriyatiy-naosnove>.
10. Гагаринский, А.В. Совершенствование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основе оценки работы по системе кpi (ключевые показатели результативности) / А.В. Гагаринский // Наукoведение. – 2014. – № 4 (23) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-rezultatov-trudovoy-deyatelnosti-menedzherov-na-osnove-otsenki-raboty-po-sisteme-kpi>.
11. Гатаулина, А.А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии [Текст] / А.А. Гатаулина // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 427 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/61/8893/>.
12. Гурова, О.С. Стимулирование труда педагогического персонала дошкольного образовательного учреждения в условиях модернизации дошкольного образования [Текст] / О.С. Гурова // Вестн. Моск. ин-та гос. упр. и права. – 2015. – № 11. – С. 146-151.
13. Гусарова, М.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии [Текст] / М.С. Гусарова, А.В. Копытова // Вестн. ОмГУ. Сер.: Экономика. – 2014. –

- № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-personala-vuza-v-ramkah-realizatsii-kadrovoy-strategii>.
14. Долгина, Е.С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории [Текст] / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015. – №7. – С. 387-390.
15. Долгополова, И.В. Совершенствование системы материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений [Текст] / И.В. Долгополова // Современная наука : актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Экономика и право. – 2012. № 5/6. – С. 36-40.
16. Жевнерчук, В.Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих [Текст] / В.Л. Жевнерчук, А.А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 9. – С. 50-62.
17. Закалюжная, В.А. Базовые аспекты системы стимулирования персонала дошкольных учреждений [Текст] / В.А. Закалюжная // Экономика и социум. – 2016. – № 6-1. – С. 830-832.
18. Закалюжная, В.А. Преимущества и недостатки материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений [Текст] / В.А. Закалюжная // Экономика и социум. – 2016. – № 5-1. – С. 754-756 .
19. Иванова, Е.А. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации [Текст] / Е.А. Иванова, С.В. Хейгетян // Экономика и социум. – 2016. – № 8. – С. 636-644.
20. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2012. – № 11. – С. 143-150.
21. Кузнецов, С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом [Текст] /

- С.А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – С. 234
22. Литвиненко, И.Ю. Синтез концепций мотивации [Текст] / И.Ю. Литвиненко // Психология и соционика межличностных отношений. – 2016. – № 5/6. – С. 40-42.
23. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. [Текст] / Ю.А. Лукаш. – Москва : Изд-во «Финпресс», 2012. – С. 154.
24. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб. пособие [Текст] / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : Дело, 2010. – 122 с.
25. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом : портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П. А. Малуев. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 344 с.
26. Мордвин, С.К. Мотивация персонала в России [Текст] / С.К. Мордвин // ЭКО. – 2011. – № 4. – С. 43.
27. Мотивация в стиле Google: зарплаты, бонусы и настроение [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.aif.ru/dontknow/file/science/12637>.
28. Мотивация персонала : учеб. пособие (практикум) [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С. Н. Апенько, А.И. Мерко. – Москва : Альфа-Пресс, 2010. – 633 с.
29. Мотивация персонала или как это делает Google. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.plan-your-time.com/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/>.
30. Браницкий, А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке : 08.00.05 [Текст] : автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.Ю. Браницкий ; Рос. акад. естеств. наук. – Москва, 2013. – 32 с.

31. Назарова, Г.В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда / Г.В. Назарова, Э.Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-kak-sostavnoy-element-kontseptsii-dostoynogo-truda>.
32. Оплата труда персонала : учебник для вузов, по направлению 080400.62 «Управление персоналом» : квалификация (степень) «бакалавр» [Текст] / О.К. Минева; М-во образования и науки РФ, Астрах. гос. ун-т. – Астрахань : Астраханский ун-т, 2013. – 167 с.
33. Организация труда рабочих и служащих : учебник для вузов [Текст] / А.И. Рофе. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : МИК, 2013. – 534 с.
34. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. – Москва : «МЦНО». – 2015 – № 6 (25) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/6\(25\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/6(25).pdf).
35. Прошкин, Б.Г. Мотивация труда: управленческий аспект : монография [Текст] / Б.Г. Прошкин ; ред. И.П. Поварич ; Кемеров. гос. ун-т. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. – 379 с.
36. Ржаницына, Л.С. Стимулирование труда и его производительность [Текст] / Л.С. Ржаницына // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 2. – С. 36-44.
37. Ричи, Ш. Управление мотивацией. [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – С. 124.
38. Рябова, М. А. Особенности стимулирования персонала в управлении промышленным предприятием [Текст] / М.А. Рябова // Социальная политика и социология. – 2013. – № 1. – 165-177.

39. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] / Е. Ветлужских. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 216 с.
40. Современные системы мотивации персонала агрофирм [Текст] / С.Н. Гамаюнов, В.А. Сурайкин ; М-во сел. хоз-ва РФ, Департамент науч.-технол. политики и образования, Твер. ин-т переподгот. и повышения квалификации кадров АПК. – Тверь : Триада, 2013. – 131 с.
41. Сухова, О.В. Принципы построения эффективной системы стимулирования [Текст] / О.В. Сухова // Дискуссия. - 2010. – № 6. – С. 55-60.
42. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты [Текст] / Т.Г. Озерникова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Байкал. гос. ун-т экономики и права. – Иркутск : Изд-во Байкальского гос. ун-та экономики и права, 2012. – 314 с.
43. Управление социальным развитием персонала : [учебник по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «Бакалавр»)] [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – 2-е изд., стер. – Москва : Академия, 2014. – 238 с.
44. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики [Текст] / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко, Е.Ю. Старкова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсомольск-на-Амуре гос. техн. ун-т. – Владивосток : Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2013. – 199 с.
45. Формирование человеческих ресурсов под влиянием мотивации и стимулирования [Текст] / Э.Н. Разнодежина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 145 с.
46. Целютина, Т.В. Стратегические механизмы материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений в условиях преодоления последствий кризиса [Текст] /

Т.В. Целютина, Н.В. Коваленко // Современ. науч. исслед. и инновации. – 2015. – № 11. – С. 448-456.

47. Чаркова М.Н. Этнопсихологический генезис мотивации (сравнительный анализ) : монография / [Текст] М.Н. Чаркова ; Рос. гос. соц. ун-т [и др.]. – Москва : [б.и.], 2008. – 138 с.

48. Шамхалов, Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика./ [Текст] Ф.И. Шамхалов. – Москва : Наука, 2013 г. – С. 312 [Электронный ресурс] Режим доступа.: <http://opac.mpei.ru/notices/index/IdNotice:20653/>.

49. Шекшня, С.В. Управление персоналом современных организаций [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва, 2013. – С. 100.

50. Экономика и социология труда : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом / [Текст] под ред. А.Я. Кибанова ; Государственный университет управления. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 583 с.

Приложения



Рис. 1. Иерархия потребностей по Л. Маслоу.

АНКЕТА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.

Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.

1 Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Уровень организации труда					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической					

оснащенности					
--------------	--	--	--	--	--

2 Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3 В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Вопрос	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

4. Что побуждает Вас трудиться в настоящее время?:

- Заработная плата
- Возможность карьеры

- Возможность обучения
- Боязнь неизвестности, при уходе с работы
- Корпоративная культура и имидж компании
- Система социальных гарантий
- Условия труда
- Стремление «не подвести» непосредственного руководителя
- Стремление «не подвести» товарищей\коллег
- _____

5 Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- Продолжать работать в той же должности;
- Перейти на следующую должность;
- Перейти работать в другое структурное подразделение;
- Перейти в другую организацию без смены специальности
- Перейти в другую организацию со сменой специальности
- _____

6 Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7 Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 10 самых важных для Вас?

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	

Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

8 Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности

9 Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

10 Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- Выполнения заданных объемов
- От уровня Вашей квалификации
- От инициативности и творчества в работе
- От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- От «Личной преданности» руководителю
- Другое _____

11 Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- Стиль управления, грубость с подчиненными
- Некомпетентность руководства
- Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- Переработка, частые сверхурочные
- Частая сменяемость состава отдела
- Несправедливое распределение заработной платы, премий
- Неудовлетворительно распределение отпусков
- Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами

Невозможность карьерного роста

Другое _____

12 Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

Безусловно имеются и значительные _____

Возможно имеются незначительные _____

Все резервы использованы _____

Затрудняюсь ответить _____

13. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

В организации труда персонала

В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников

В отсутствии у сотрудников творческой инициативы

В качестве страховых услуг

В стиле и методах управления персоналом

Другое _____

14 Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

Высокий

Достаточный для работы в нынешней должности

Пока недостаточный

15 Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?

Да

Нет

16 Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?

Полностью

Частично

Не зависит

Затрудняюсь ответить

17 Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества

18 Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Удовлетворен
 Не удовлетворен
 Затрудняюсь ответить

19 Дополнительные предложения!

- мне нравится работать в Компании, потому что

- Мне не нравится работать в Компании, потому что

20 Ваш пол

- Мужской
 Женский

21 Ваш возраст

- 20-30 31-40
 41-50 51-60

22 Ваше образование

- Средне специальное
 Незаконченное высшее
 Высшее
 Два высших образования

23 Стаж работы:

Общий _____

По специальности _____

На нашем предприятии _____