

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю

Зав. кафедрой А.Г.Мокроносов

«01» 06 2017г.

Эффективность стимулирования персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код ВКР: 450

Исполнитель:

студент группы ЗЭП-511

подпись

О.С. Шишова

Руководитель:

старший преподаватель

подпись

А.В. Фетисова

Нормоконтролер:

старший преподаватель

подпись

А.А. Вершинин

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Фамилия Шишова
Имя Ольга
Отчество Сергеевна

Тема выпускной квалификационной работы

Эффективность стимулирования персонала предприятия

(Тема утверждена распоряжением по кафедре экономики от «02» 02
2017г. №10)

Руководитель ВКР А.В. Фетисова
Работа начата 08.05.2017 Закончена 11.06.2017
Решением кафедры экономики от 01.06. 2017 г. № 9 студент допущен к
защите

Зав. кафедрой экономики А.Г.Мокроносов

«01» 06 2017г.

Постановление государственной аттестационной комиссии

1. Признать, что студент Шишова Ольга Сергеевна
выполнил и защитил выпускную квалификационную работу с оценкой

2. Присвоить Шишовой Ольге Сергеевне
квалификацию (степень) «Бакалавр».

Председатель ГАК _____

Секретарь _____

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Кафедра экономики

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики

А.Г.Мокроносов
(подпись)

«12» 02 2017г.

З А Д А Н И Е

на подготовку выпускной квалификационной работы

Обучающегося(ейся) группы ЗЭКП-511

Фамилия Шишова Имя Ольга Отчество Сергеевна

1.Тема выпускной квалификационной работы Эффективность стимулирования персонала предприятия

Утверждена: Протокол заседания кафедры от «02» 02 2017г. №10

2.Руководитель Фетисова Анастасия Викторовна

фамилия, имя, отчество полностью

старший преподаватель кафедра экономики ИГСЭО

ученая степень

ученое звание

должность

место работы

3. Место преддипломной практики ООО «Пальметта»

4.Идентификационный код ВКР 750

5.Исходные данные к работе нормативно-правовые документы предприятия

6.Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

1. Теоретические основы эффективного стимулирования персонала

2.Анализ системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта»

3.Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования персонала на предприятии ООО «Пальметта»

7.Перечень графических и демонстрационных материалов (если есть)

8 рисунков, 20 таблиц.

8. Календарный план выполнения выпускной квалификационной работы

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	% выполнения ВКР	Отметка руководителя ВКР о выполнении
1	Выполнение ВКР во время преддипломной практики	12.16	15	
2	Защита результатов преддипломной практики	12.16	100	
2	Выполнение работ по разрабатываемым вопросам, их изложение в тексте ВКР Глава 1 Глава 2 Глава 3 Введение, заключение Список использованных источников	02-03.17 03.17 04-05.17 05.17 05.17	10 30 30 10 5	
3	Оформление пояснительной записки	05.17		
4	Выполнение чертежей и демонстрационных материалов (при наличии)	04-05.17		
5	Нормоконтроль	22.05.17		
6	Подготовка доклада к защите ВКР	05.17		

9. Консультации по работе (с указанием относящихся к ним разделов)

№ п/п	Раздел	Консультант, Ф.И.О	Задание выдал		Задание принял	
			подпись	дата	подпись	Дата

Задание выдал руководитель ВКР _____ «7» _____ 02 _____ 2017г.
Подпись _____ дата _____

Задание получил: _____ «7» _____ 02 _____ 2017г.
Подпись обучающегося _____ дата _____

10. Все материалы выпускной квалификационной работы проанализированы.

Считаю возможным допустить Шишова Ольгу Сергеевну к защите выпускной квалификационной работы в государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель _____ «25» _____ 05 _____ 2017г.
подпись _____ дата _____

11. Допустить Шишову Ольгу Сергеевну к защите выпускной квалификационной работы в государственной аттестационной комиссии

Протокол заседания кафедры от «01» _____ 06 _____ 2017г. № 9

Заведующий кафедрой _____ «01» _____ 06 _____ 2017г. № 9
подпись _____ дата _____

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена на 97 страницах, содержит 8 рисунков, 20 таблиц, 40 источников литературы, а также 5 приложений на 21 странице.

Ключевые слова: стимулирование, мотивация персонала, потребность человека, мотив, система мотивации персонала, экономическая эффективность системы мотивации предприятия.

Объектом исследования является швейное производство нижнего белья ООО «Пальметта», компания с большим штатом сотрудников и проблемами их эффективного управления и мотивации.

Предмет исследования – существующая на предприятии система мотивации персонала и пути её совершенствования.

Целью данной работы является анализ и улучшение системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта».

В данной работе были изучены теоретические основы мотивации персонала. На основании изученного материала можем сделать вывод о том, что мотивация сотрудников является эффективным инструментом управления персоналом. Правильно сформулированный подход к мотивации персонала даёт возможность существенно повысить результаты работы компании, обеспечить её конкурентоспособность и дальнейший рост.

Был проведён анализ трудовых ресурсов компании и эффективности их использования. А так же анализ на предмет удовлетворённости сотрудников компании существующей системой мотивации.

Предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации в компании, что приведет к серьезному приросту показателя чистой прибыли предприятия.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы эффективного стимулирования персонала	10
1.1. Понятие стимулирования персонала	10
1.2. Виды стимулирующих систем в организации	23
2. Анализ системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта»	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	29
2.2. Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта»	41
3. Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования персонала на предприятии ООО «Пальметта»	57
3.1. Разработка рекомендаций по улучшению стимулирования персонала предприятия.....	57
3.2. Расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия.....	67
Заключение	71
Список использованных источников	73
Приложение 1	77
Приложение 2.....	81
Приложение 3.....	83
Приложение 4.....	86
Приложение 5.....	90

Введение

Способность руководителя как можно больше раскрывать интеллектуальный и энергетический потенциал персонала не достижимо без понимания факторов, которые определяют поведение, а, следовательно, и работу человека в компании. Один из важнейших навыков руководителя – умение мотивировать (побуждать к действию) своих подчиненных к свершениям на работе.

Мотивация повышает базовую производительность труда, изменяет отношение работников к труду, что увеличивает прибыльность компании. Из этого можно сделать вывод, что от знания руководителем потребностей каждого сотрудника зависит продуктивность, результативность, успешность работы предприятия, так как эта информация дает возможность выстраивать такую систему воздействия, которая позволяет корректировать поведение сотрудника в нужном направлении.

Проблемы мотивации персонала существуют с момента появления наемного труда, и они по-прежнему актуальны. В настоящее время опытные менеджеры заботятся о работниках, организуют их обучение, создают эффективные бонусные схемы для успешных и активных работников. Менеджеры понимают, что увольнять квалифицированного и опытного работника невыгодно для компании. Разумнее поощрять работников как можно больше. Поскольку были введены рыночные отношения, с тех пор были замечены большие потери в квалифицированных сотрудниках, происходило это не только из-за их увольнения, но и из-за их перехода к другим конкурентным работодателям. Поэтому вопрос эффективной мотивации персонала очень актуален в наше время.

Под стимулом следует понимать «предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и

выгодности обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления».

Соответственно, стимулирование – это «внешнее воздействие со стороны управленцев на работников (отдельных людей или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании».

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена всевозрастающей ролью личности работника, не только как совокупности функций и должности, а человека – как особого объекта управления, который не может рассматриваться только как ресурс. Можно сказать, что на сегодняшний день проблема человеческого фактора всеми осознана. Не случайно мотивация была выделена одной из функций управления. По мнению многих практиков и теоретиков менеджмента, путь к упрощению процесса управления, а значит, к наивысшей его эффективности лежит только через решение проблемы мотивации труда, которая является не только одной из функций управления, но, без преувеличения можно сказать, эквивалента по своей значимости всем прочим управленческим функциям.

Объектом исследования является швейное производство нижнего белья Общество с ограниченной ответственностью «Пальметта» (ООО «Пальметта»), компания с большим штатом сотрудников и проблемами их эффективного управления и мотивации.

Предметом исследования является существующая на предприятии система мотивации персонала и пути её совершенствования.

Целью данной работы является анализ и улучшение системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1) представить организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

2) провести анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта»;

3) сформулировать рекомендации по улучшению стимулирования персонала предприятия;

4) выполнить план мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия;

5) провести расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия.

Методами исследования были теоретические: анализ, синтез, классификация, обобщение и эмпирические: описание, наблюдение, контент - анализ сайта, исследование целевой аудитории.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Первая глава посвящена исследованию теоретических основ стимулирования персонала. Во второй главе дается характеристика ООО «Пальметта», проводится экономический анализ деятельности предприятия и др. Третья глава содержит план по совершенствованию системы стимулирования персонала на данном предприятии. В ней представлен план мероприятий, а также рассчитана экономическая эффективность мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия.

В работе использована отечественная и переводная учебная и периодическая литература, а также материалы статистических сборников и практические материалы ООО «Пальметта».

1. Теоретические основы эффективного стимулирования персонала

1.1. Понятие стимулирования персонала

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании стимулирующих процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивирующих воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Менеджмент, или управление предприятием – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей [27, с.272].

Стимулирование - это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Для стимулирования труда, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности руководству предприятия необходимо определить набор благ, который будет положен в основу стимулирования работников. Все блага записывают в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего трудового распорядка учреждения и закрепляют в других локальных нормативных правовых актах. Нужно конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы

учреждению и которые целесообразно стимулировать. Непременно стоит увязать виды деятельности с набором благ, льгот и преимуществ; организация труда должна быть такой, чтобы убедить работника в возможности удовлетворить свои интересы с доступными для него издержками: физических и моральных сил, времени, возможностью восстановить трудоспособность. Другими словами, работник будет эффективно работать тогда, когда будет понимать, что организация в обмен на его максимальные усилия в отношении бизнес-процессов предприятия способна дать ему все то, в чем он испытывает потребности.

С психологической точки зрения потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию [27, с.272]. Применительно к трудовой деятельности, потребность – это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования. Количество и разнообразие потребностей огромно. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности (физиологические) вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, которые обеспечивают существование человека как биологического вида.

Вторичные потребности (психологические) вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности

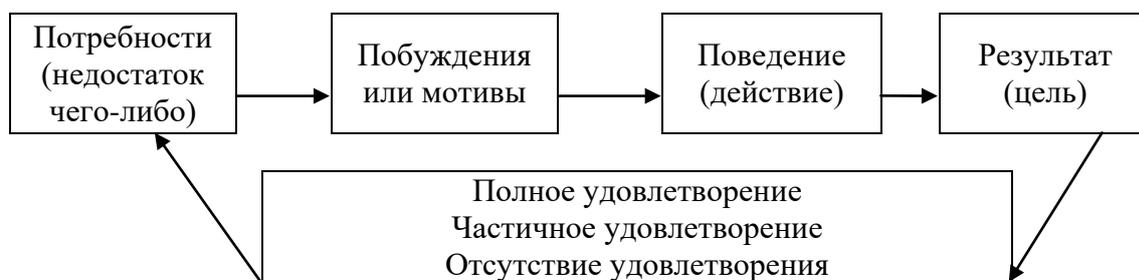
и становящихся формой их проявления [19, с.36]. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективное стимулирование. Структурой таких факторов могут служить «иерархия потребностей» Абрахама Маслоу и теория приобретенных потребностей Дэвида Мак Клелланда, описанные далее.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность [14, с.363]. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата.

Упрощенная модель мотивации через потребности представлена на рисунке 1.



Источник: Фаррахов А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

Рисунок 1 – Упрощенная модель мотивации через потребности

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе. Таким образом, эффективным стимулированием является стимулирование через потребности (через удовлетворение потребностей).

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [18, с.151].

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [16, с.144]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда:

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [21, с.394].

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его личных потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором – о

субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [18, с.151].

Виды мотивов труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон и т. д.).

К социальным мотивам можно отнести следующие:

– Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

– Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

– Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими зарплатами взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

– Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

– Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

– Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

– Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Вознаграждение (стимулирование) служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием мотивация термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что работник считает ценным для себя [25, с.272].

Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценностей.

Вознаграждения можно классифицировать на внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждения.

Внешнее вознаграждение – это заработная плата, социальные блага, признание заслуг со стороны внешнего окружения или иные предметы и состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям.

Стимул (от лат. stimulus буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – внешнее побуждение к действию. Стимулами можно считать внешние воздействия на человека, группу, организационную систему. Стимулы могут быть экономические, политические, правовые, технико-технологические, социально-психологические и другие, так или иначе, направленно влияющие на процесс и результаты трудовой деятельности. Стимул – это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его мотивам [34, с.40].

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация, или мотивационная политика – это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя

обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

На практике существует и стимулирующий, и мотивирующий тип управления в их органическом единстве. Важно знать их общие и отличительные признаки и уметь осуществлять взаимную настройку механизмов стимулирования и мотивации.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, рост номинальной заработной платы на 10% при инфляционном повышении цен в стране на 20% не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее, так как реальная заработная плата работника снизилась на 10%. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить три основных типа мотивации работников:

- работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [23, с.236].

На современном предприятии мы различаем два типа мотивации сотрудников: материальная и нематериальная (моральная).

К материальной мотивации относится любое материальное стимулирование: процент от продаж, премия, выплачиваемая за выполнение поставленных планов продаж, разовая премия или постоянная надбавка за выполнение определенных обязанностей, дополнительные денежные мотивации, направленные на достижение целей поставленных на какую-либо конкретную группу товаров для формирования фокуса сотрудников отдела продаж на конкретном ассортименте.

Любая деятельность, без денежных мотивов, обречена на провал. Сотрудник должен понимать, что достижение повышенных результатов за счет его личного вклада найдет отражение в увеличении его денежного довольствия. Другими словами, для работников должна присутствовать система оплаты труда, которая напрямую будет завязана на его фактических количественных показателях относительно планируемых кампанией, т.е. план-факт.

Этот вид премирования самый прозрачный и экономически обоснованный. Если персонал занимается продажами или аналогичными

видами деятельности, непосредственно приносящими финансовый результат компании, то источник средств для поощрения за достигнутые результаты очевиден – доход организации.

Долгое время на отечественном рынке господствовала система вознаграждения менеджеров по продаже, построенная по формуле «оклад + процент», причем постоянная часть была символической, а порой и вовсе отсутствовала. Однако постепенно передовые компании (в первую очередь, имеющие много конкурентов) пришли к выводу, что такая система невыгодна. Один из ее недостатков – это отсутствие прямой связи мотивации сотрудника с чем-либо, кроме объема продаж, т.е. присутствие только материальной составляющей. На задний план отступают такие аспекты, как борьба за качество продуктов и услуг, ориентация на клиента. Кроме того, не связаны интересы персонала и цели организации: работник стремится постоянно увеличивать объем продаж, а это может привести к дефициту товара, складских площадей, оборотных средств, в конце концов, к перерасходу премиального фонда.

Поэтому компании, функционирующие в условиях растущей конкуренции и ограниченной прибыли, стали переходить на систему планирования продаж. В ней бонус формируется из нескольких компонентов, соответствующих плановым показателям (KPI) менеджеров.

О нематериальных (моральных) способах мотивации, говорят тогда, когда заходит речь о том, что человека можно мотивировать не материальными способами. Часто сталкиваемся с тем, что у многих на лице появляется ироническая улыбка. Хотя, очень часто, именно нематериальная мотивация дает высокие результаты. Нематериальная мотивация – это все то, что побуждает нас к действию, помимо денег.

Суть нематериальных методов мотивации состоит в том, что сотрудник напрямую не получает материальных благ или получает их как символ успеха, достижений (отдельный кабинет, служебный автомобиль и т.п.). Эта разновидность вознаграждений близка, по сути, к льготам и

компенсациям и содействует повышению преданности организации. Другими словами, человек привыкает к наличию этих благ и в целях сохранения комфортных условий готов продолжать работу в компании, показывая хорошие результаты своей работы.

Подходы к нематериальной мотивации в разных организациях очень сильно различаются. Рассмотрим всего пять возможностей, существующих практически в любой компании. На самом деле их гораздо больше, но чтобы донести идею достаточно пяти:

- информированность;
- признание;
- развитие;
- команда;
- карьерный рост.

Информированность включает в себя следующие вопросы:

- Знает ли сотрудник, что думает о его работе руководитель?
- Насколько сотрудники осведомлены о том, что происходит в компании?

В условиях слабой информированности люди склонны создавать свою картину мира в компании. Это приводит к слухам, панике, дезорганизации вплоть до полной остановки продуктивной работы.

Признание включает в себя следующие вопросы:

- Отмечает ли компания достижения сотрудников? Существует ли традиция регулярно сообщать об успехах в общедоступных средствах информации (внутренний сайт, корпоративный журнал, доска почета, и т.п.)?
- Получают ли сотрудники благодарность из уст непосредственного руководителя за проделанную работу и хорошие результаты?

Люди ждут позитивного подкрепления своих усилий. Особенно когда эти усилия значительны и приводят к высоким результатам.

Развитие включает в себя следующие вопросы:

– Поручаются ли сотрудникам компании сложные задания, отличные от обычных обязанностей? Позволяет ли работа над такими заданиями проявлять и развивать качества, невостребованные в рутинной работе?

– Приобретают ли сотрудники компании на работе новые знания/навыки, которые позволяют им, расти профессионально или, как минимум, остаться конкурентоспособным на рынке труда?

Если человек долгое время выполняет однообразную работу, не получая сложных заданий, он деградирует профессионально. Бизнес и технологии уходят вперед, а он остается за бортом. В результате, компания потеряет сотрудника: со временем либо он перестанет устраивать компанию, либо компания перестанет устраивать его.

Команда включает в себя следующие вопросы:

– Существуют ли в компании форматы встреч, на которых есть возможность обсудить цели, планы, ситуацию, текущие задачи и вопросы решения? Происходят ли эти встречи регулярно?

– Знает ли каждый сотрудник людей, с которыми работает? Готов ли он делиться с ними своими мыслями, обратиться за профессиональным советом или помощью, помогать им в выполнении их задач?

Испытывая потребность в общении и осознании себя частью коллектива, при этом, не имея возможности реализовать данную потребность, человек не может сконцентрироваться на выполнении своих обязанностей, и, как следствие, не может выполнять их с полной отдачей. Командная работа реализует естественную потребность людей в общении. Ее отсутствие приводит к постоянному стрессу, поиску возможностей общения на стороне, отвлечению от работы, низкой мотивации на результат.

Карьерный рост включает в себя следующие вопросы:

– Возможен ли карьерный рост не только на бумаге, но и на деле?

– Знают ли руководители каждого из сотрудников, в каком направлении их подчиненные хотят развиваться?

Отсутствие возможности карьерного роста (вертикального или горизонтального) приводит к вымыванию наиболее ценной, стремящейся части персонала. Выстраивая стратегию мотивирования персонала, необходимо учитывать, что материальные методы стимулирования очень эффективны, но у них есть существенный недостаток: денежное мотивирование имеет воздействие на сотрудника очень короткий период. В тоже время, нематериальные мотивы, действуют намного дольше во времени на людей. Однако одних психологических мотивов подчиненным наверняка будет недостаточно, поэтому необходимо присутствие двух видов мотивации одновременно, главное только правильно выбрать пропорции.

Существует ряд правил, соблюдение которых позволит руководителю повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

- похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением);
- непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи;
- нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями;
- следует поощрять работников за достижение промежуточных целей;
- предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля над ситуацией;

- не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность «сохранить лицо»;
- лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников;
- в организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция – дух соревнования, способствующий прогрессу.

1.2. Виды стимулирующих систем в организации

В настоящее время организация эффективной системы мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией работников, являются:

- многозадачность персонала;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- слабая перспектива карьерного роста;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке новых сотрудников и резерва;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- безынициативность сотрудников;
- проблемы при создании согласованной команды;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- низкий моральный дух в коллективе

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- высокая конфликтность, как с коллегами, так и с руководством;
- низкий уровень исполнительской дисциплины; некачественный труд (брак);
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения руководством;
- халатное отношение к труду;
- неразвитость соцкультбыта предприятия;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;

Современным ответом на комплексное решение этих проблем служит внедрение систем стимулирования персонала, перечень которых можно представить следующим образом, разделив на материальные и нематериальные стимулирующие факторы:

К материальным стимулирующим факторам относят такие как:

- заработная плата (номинальная) – оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату;
- заработная плата (реальная) – обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.
- бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение);
- доплата наставникам за эффективное наставничество в период стажировки;

- выплата разовой премии сотрудникам за внесение работоспособной инициативы в бизнес-процесс предприятия;

- участие в прибылях – зарплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли сопоставляют с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой) [31, с. 272];

- планы дополнительных выплат – планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

К нематериальным стимулирующим факторам относят такие как:

- организация комфортных рабочих мест (новое, удобное, чистое);
- программы корпоративного обучения персонала – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения), обучение лучших рядовых сотрудников программам для руководителей, создание кадрового резерва;

- обеспечение комфортного периода адаптации новичков посредством наставников (опытных сотрудников) в сопровождении четкой инструкции ввода новичка в должность;

- стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости путем: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организации гибкого графика работы; сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

- вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на «Доске почета»;
- организация питания – выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание;
- медицинское страхование работников и членов их семей;
- программы медицинского обслуживания – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели;
- программы выплат по временной нетрудоспособности – покрытие расходов по временной нетрудоспособности;
- отчисления в пенсионный фонд – такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан на самом предприятии или по договору с фондом на стороне;
- страхование жизни – страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. Например, за счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника;
- гибкие социальные выплаты – компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом – выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездам;
- предоставление служебного автотранспорта работникам, имеющим разъездной характер работы;
- оплата услуг мобильной связи сотрудникам;

- выделение средств на teambuilding;
- розыгрыш ценных призов;
- корпоративный отдых (выезд в выходные семьями на природу, походы, спортивные мероприятия в масштабах компании и т.п.).

В кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых форм, методов и систем организации стимулирования. Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также предлагают разработку новых подходов. Так, все более широкое применение находит подход, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия, благодаря участию работников в доходах и прибылях компании и в управлении [28, с. 203].

Необходимо учитывать, что структура потребностей работников в нашем обществе, в силу переходного состояния общества, имеет особенностью, с одной стороны, неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время, с другой стороны, способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях, либо в силу привычки. Поэтому, применяя какие-либо методы стимулирования, основанные как на содержательных, так и на процессуальных теориях мотивации, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

Таким образом, мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс

мотивирования 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 современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к потребностям современности.

2. Анализ системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «Пальметта» зарегистрирована в 1990 году как общество с ограниченной ответственностью по адресу г. Екатеринбург, ул. Шефская, 2Д [37].

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта оплаты труда и распределения чистой прибыли.

Общество может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, направленные на извлечение прибыли.

Осуществляет следующие виды деятельности:

- производство нижнего белья;
- производство купальников.

Основной вид деятельности ООО «Пальметта»: пошив швейных изделий. Общество может в установленном порядке создавать филиалы и представительства предприятия, быть учредителем (участником) других хозяйственных товариществ и обществ.

Компания «Пальметта» занимает одну из лидирующих позиций на рынке женского белья в России. Отличительной чертой, которой является высочайшее качество продукции, созданной дизайнерским и конструкторским разработкам.

Компания «Пальметта» производит женское белье трех торговых марок: «Palmette», «Milena», «Grandissima». Эти марки включают в себя как базовые коллекции, зарекомендованные себя на протяжении многих лет, так и fashion-коллекции, которые обновляется ежемесячно.

В 1995 году компания зарегистрировала торговую марку «Palmetta». В 2005 году компания открыла первый магазин. Общая площадь компании

составляет 1256 кв. м., из которых 987 кв. м. составляют производственные площади. У компании «Пальметта» развитая фирменная сеть магазинов. На данный момент насчитывается 150 магазинов в 50 городах России и ближнего зарубежья [37].

Предметом исследования данной работы будет ООО «Пальметта». Руководство деятельностью ООО «Пальметта» осуществляет Генеральный директор, действующий на основании Устава.

Для достижения максимальной эффективности работы аппарат управления в ООО «Пальметта» построен таким образом, что имеет линейно-функциональную структуру и представляет собой систему взаимосвязанных отделов, во главе которых стоят руководители. Лишь при тесном взаимодействии функциональных руководителей и исполнителей возможно идти к намеченным целям и финансовым показателям эффективности компании. На предприятии существуют постоянно действующие отделы и службы, отвечающие за выполнение определенных функций. Работники этих подразделений несут ответственность за результаты своей деятельности, которая напрямую влияет на сам бизнес процесс в целом.

В основе построения производственной структуры лежат следующие факторы:

- характер выпускаемой продукции и методы ее изготовления;
- тип и размер производства;
- форма специализации;
- уровень развития кооперированных связей.

На предприятии основной структурной единицей является цех. Количество цехов зависит от ассортимента и объема выпускаемой продукции, технологических процессов, характера используемого сырья, типа производства.

Организационная структура ООО «Пальметта» представлена на рисунке 2.

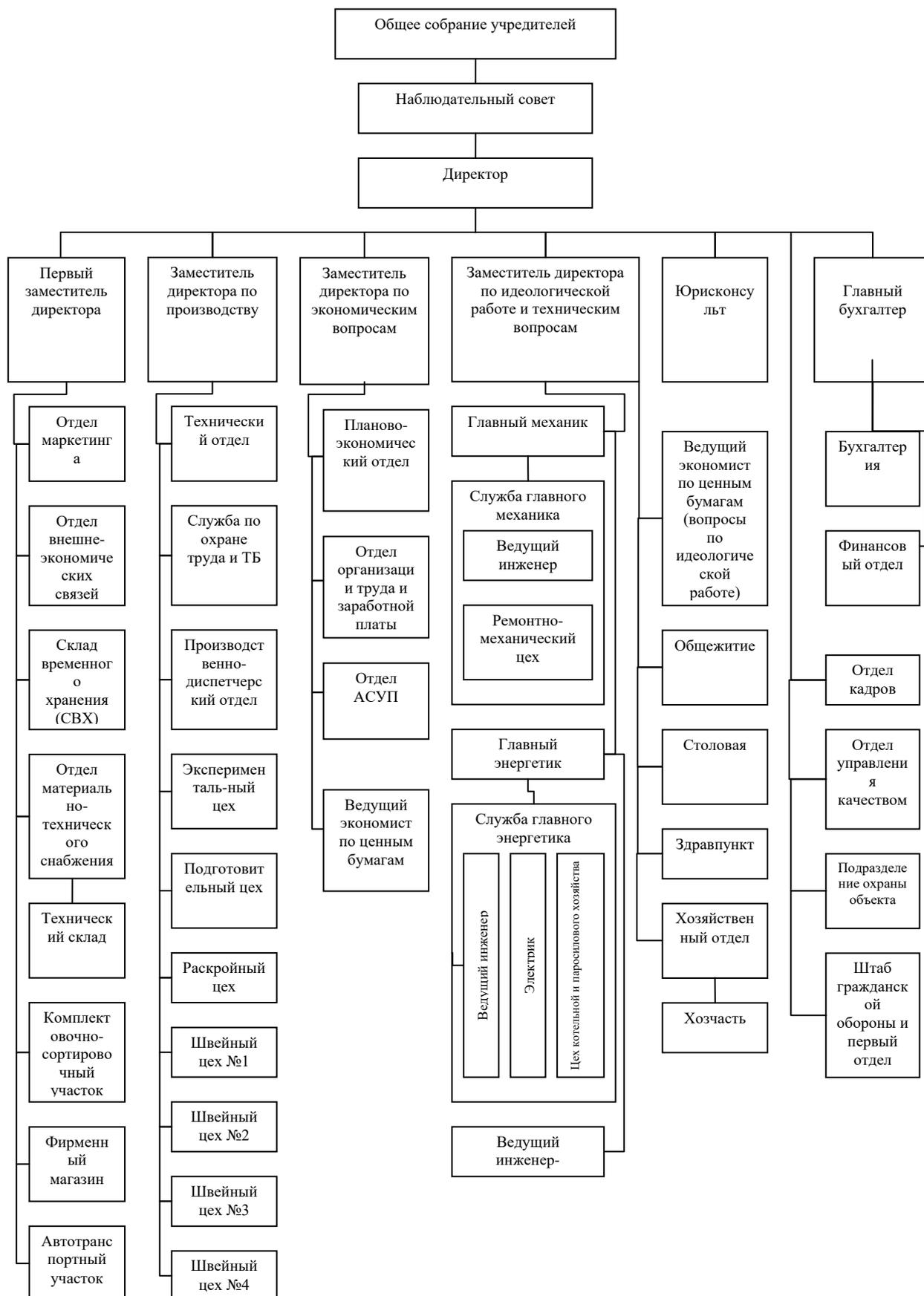


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Пальметта»

На фабрике действуют 4 швейных цеха, экспериментальный, подготовительный, сортировочный, раскройный цеха, энергохозяйство, ремонтно-механический цех и другие вспомогательные подразделения.

Вспомогательными цехами являются:

- подготовительный;
- раскройный;
- экспериментальный;
- механический;
- электроцех;
- котельная;
- складские помещения.

Фабрика имеет отделы:

- отдел капитального строительства (ОКС);
- плановый;
- производственный;
- организации труда и заработной платы (ОТиЗ);
- отдел кадров;
- отдел технологического контроля (ОТК);
- финансовый;
- бухгалтерия;
- автоматизированная система управления производством (АСУП);
- отдел подготовки кадров;
- отдел ценных бумаг;
- отдел научная организация труда (НОТ);
- отдел охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ);
- расчетный отдел;
- отдел маркетинга;
- отдел снабжения;
- технический отдел;

– отдел внешнеэкономических связей (ВЭС).

На фабрике есть экспериментальный цех, где разрабатывают образцы моделей, эскизы, лекала.

Помимо производственных; подразделений предприятие имеет столовую, жилищно-коммунальное хозяйство, здравпункт, фирменные магазины г. Екатеринбург.

Представим в таблице 1 основные технико-экономические показатели работы ООО «Пальметта».

Таблица 1 - Динамика основных технико-экономических показателей работы ООО «Пальметта»

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение (+,-)	
				2015 от 2014	2016 от 2015
Выручка, тыс. руб.	214607,16	282904,31	283952,04	68297,15	1047,73
Себестоимость продаж, тыс. руб.	176098,12	232350,60	237601,09	56252,48	5250,49
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	38509,04	50553,71	46350,95	12044,67	-4202,76
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	38509,04	50553,71	46350,95	12044,67	-4202,76
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	40827,00	41176,77	44717,45	349,77	3540,69
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	32561,04	32674,39	35297,92	113,35	2623,52
Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	166,93	159,98	152,59	-6,95	-7,40
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1,29	1,77	1,86	0,48	0,09
Чистая прибыль, приходящаяся на 1 работника, тыс. руб.	0,20	0,20	0,23	0,01	0,03
Стоимость основных средств, тыс. руб.	300728,48	330678,87	336240,30	29950,39	5561,44
Фондоотдача, руб./ руб.	0,7	0,9	0,8	0,1	0
Чистая прибыль, приходящаяся на 1 руб. основных фондов, руб.	0,1	0,1	0,1	0	0

Данные таблицы 1 показывают, что выручка ООО «Пальметта» выросла в 2016 году на 0,4%, что в денежном выражении составило 1047,73 млн. руб.

Также наблюдается более резкое увеличение себестоимости реализованных услуг, предоставляемых компанией, что негативно отразилось на валовой прибыли, которая снизилась на 8,3% или 4202,76 тыс. руб. Себестоимость выросла на 2,3% по сравнению с 2015 годом.

Сальдо прочих доходов и расходов увеличилось и это оказало положительное влияние на прибыль до налогообложения и чистую прибыль организации. Чистая прибыль предприятия выросла на 8,0%.

Далее проведем анализ кадрового состава в таблице 2.

Численность персонала ООО «Пальметта» на 01.01.2017 составляет 505 человек.

Таблица 2 - Численность персонала Екатеринбургского филиала ООО «Пальметта»

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
руководители	43	49	49	9%	10%	10%
специалисты	57	65	59	12%	13%	12%
служащие	199	207	205	41%	41%	41%
рабочие	181	187	192	38%	37%	38%

На основании таблицы 2 можно сделать вывод, что доля служащих на протяжении 2014-2016 гг. остается неизменной – 41%, хотя рост численно составил 6 человек. В 2015-2016 гг. увеличилась доля руководителей среди персонала, их количество составило 49 человек.

С 01.01. до 31.12.2016 г. принято 73 человека, уволено 76 человек.

Далее проведем анализ движения персонала в таблице 3.

Таблица 3 - Движение персонала ООО «Пальметта»

№ п.п.	Показатель	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Динамика изменений
1	Прибыло всего:	100	73	-27
2	Перевод	12	3	-9
3	Выбыло всего:	105	76	-29
4	по собственному желанию (п.5+15+16+17)	51	41	-10
5	Из них причин, подлежащих воздействию	27	30	3
6	- неудовлетворенность условиями труда	0	1	1
7	- неудовлетворенность характером работы	0	1	1
8	- неудовлетворенность заработной платой	12	17	5
9	- неудовлетворенность соц.пакетом	0	1	1
10	- отдаленность места жительства	4	1	-3
11	- отрицательный психологический климат	3	1	-2
12	- отсутствие перспективы роста	2	0	-2
13	- прочие причины	6	8	2
14	Из них причин, не подлежащих воздействию (п. 15+16+17)	24	11	-13
15	- уход на пенсию	22	9	-13
16	- уход за ребенком до 14 лет	0	1	1
17	- перемена места жительства	2	1	-1
18	- истечение срока трудового договора	3	5	2
19	- перевод	13	7	-6
20	- военная служба	1	0	-1
21	- смерть работника	1	1	-
22	- состояние здоровья	1	0	-1
23	- сокращение штата	1	3	2
24	- соглашение сторон	28	9	-19
25	Перевод работника по его просьбе к другому работодателю	0	1	1
26	Увольнение за нарушения трудовой дисциплины	5	9	-4
27	Среднесписочная численность	482	476	-6
28	Коэффициент текучести кадров	11,6	10,5	-1.1

В 2016 г. прибытие персонала составляет 73 чел. (в 2015 г. – 100 чел.). В 2016 г. выбыло 76 чел., 2015 г. – 105 чел. Таким образом, показатели прибытия и выбытия персонала в 2016 г. снизились, в том числе за счет снижения выбытия по собственному желанию. Одной из основных причин ухода из компании является уход на пенсию.

Доля причин, подлежащих воздействию и неподлежащих воздействию примерно одинакова.

За 2016 год уволено по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины – 51 человек (в 2015 г. – 41 человек).

Основная причина текучести кадров в 2016 году – это неудовлетворенность заработной платой (рисунок 3).

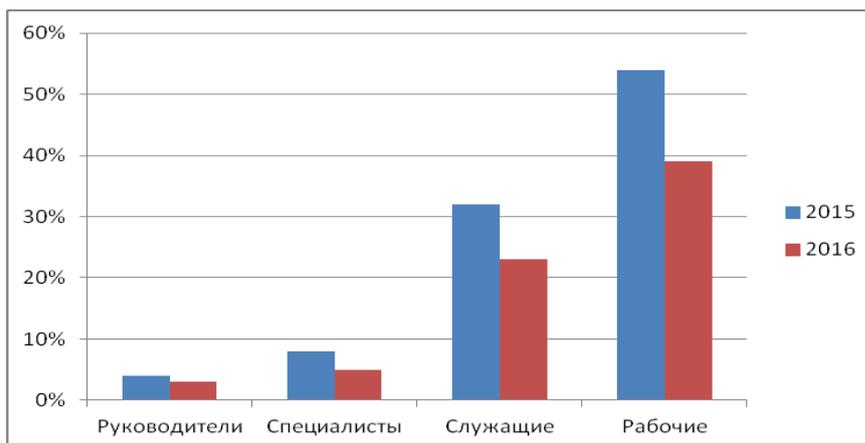


Рисунок 3 - Мониторинг увольнения работников ООО «Пальметта» по категориям

Больше всего увольнений происходит среди рабочих, самая низкая текучесть – среди руководителей (рисунок 4).

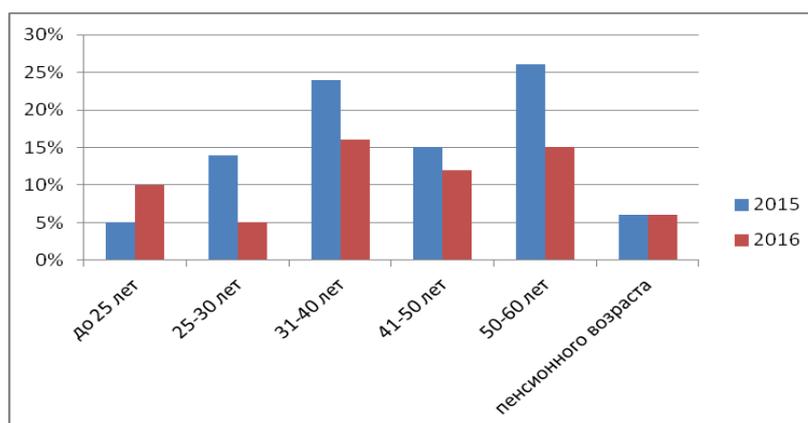


Рисунок 4 - Мониторинг текучести кадров ООО «Пальметта» по возрасту

Как видно из мониторинга текучести кадров по возрасту, а также из анализа причин увольнений, покидают предприятия люди пенсионного возраста.

Коэффициент текучести кадров в 2016 г. составил 10,5%, он снизился по сравнению с 2015 г. на 1,1%.

Причины снижения количества увольнений работников:

– перевод работников, попавших под сокращение, на существующие вакансии,

– уменьшение количества увольнений работников пенсионного возраста.

Укомплектованность штата на 31.12.2016 года составила 97,6%.

Далее проведем анализ качественного состава работников. В таблице 4 представлены данные по полу в зависимости от должности.

Таблица 4 - Анализ кадрового состава ООО «Пальметта» по полу

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
Женский пол:	345	365	362	100%	100%	100%
руководители	16	20	21	5%	5%	6%
специалисты	45	52	48	13%	14%	13%
служащие	207	212	210	60%	58%	58%
рабочие	77	81	83	22%	22%	23%
Мужской пол:	135	143	143	100%	100%	100%
руководители	16	21	19	12%	15%	13%
специалисты	13	11	13	10%	8%	9%
служащие	9	13	11	7%	9%	8%
рабочие	97	98	100	72%	69%	70%

На 01.01.2017 г. кадровый состав составляет 505 человек: из них: женщин – 362 чел. что составляет 71,7%.

По возрастной категории в 2016 г. можно выделить работников в возрасте (рисунок 5):

– до 30 лет – 105 человек или 20,8%;

- от 31 до 35 лет – 60 человек или 11,9%;
- от 36 до 50 лет – 201 человек или 39,8%
- старше 50 лет – 139 человек или 27,5%

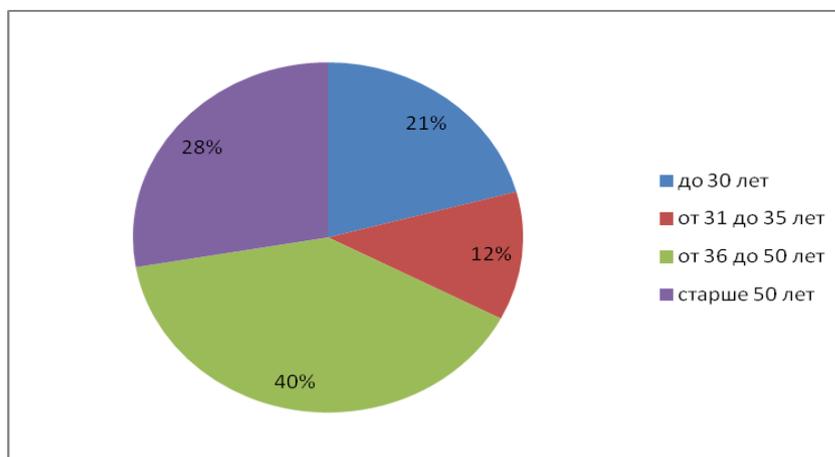


Рисунок 5 - Возрастной состав работников ООО «Пальметта» в 2016 г.

На текущий момент в ООО «Пальметта» работают 48 человек пенсионного возраста, что составляет 9,5% от списочного состава:

- руководители – 3 чел;
- специалисты – 5 чел;
- служащие – 17 чел;
- рабочие – 23 чел.

Далее представим анализ кадрового состава по образованию в таблице

5.

Таблица 5 - Анализ кадрового состава по образованию

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
Среднее	201	215	210	100%	100%	100%
руководители	1	2	1	0%	1%	0%
специалисты	6	8	7	3%	4%	3%
служащие	74	77	76	37%	36%	36%
рабочие	120	128	126	60%	60%	60%
Среднее профессиональное	129	136	135	100%	100%	100%

Продолжение таблицы 5

Руководители	1	1	1	1%	1%	1%
специалисты	4	7	6	3%	5%	4%
служащие	82	86	87	64%	63%	64%
рабочие	42	42	41	33%	31%	30%
Высшее	150	157	160	100%	100%	100%
руководители	38	37	38	25%	24%	24%
специалисты	45	47	48	30%	30%	30%
служащие	53	57	58	35%	36%	36%
рабочие	14	16	16	9%	10%	10%

На основании таблицы 5 можно сделать вывод, что на 01.01.2017 г. среднее образование имеют 210 человек, среднее профессиональное – 135 человек, высшее – 160 человек. На протяжении 2014-2016 гг. наблюдается тенденция к увеличению доли работников с высшим образованием.

Далее представим анализ кадрового состава по стажу в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ кадрового состава по стажу

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
до 1 года	55	56	58	100%	100%	100%
руководители	4	4	4	7%	7%	7%
специалисты	4	5	5	7%	9%	9%
служащие	26	25	26	47%	45%	45%
рабочие	21	22	23	38%	39%	40%
1-3 года	134	135	138	100%	100%	100%
руководители	9	11	11	7%	8%	8%
специалисты	20	21	20	15%	16%	14%
служащие	54	52	54	40%	39%	39%
рабочие	51	51	53	38%	38%	38%
3-5 года	82	98	95	100%	100%	100%
Руководители	7	9	8	9%	9%	8%
специалисты	11	14	12	13%	14%	13%
служащие	35	38	39	43%	39%	41%
рабочие	29	37	36	35%	38%	38%
более 5 лет	209	219	214	100%	100%	100%
руководители	16	18	17	8%	8%	8%
специалисты	20	25	24	10%	11%	11%
служащие	98	101	102	47%	46%	48%

Рабочие	75	75	71	36%	34%	33%
---------	----	----	----	-----	-----	-----

На основании таблицы 6 можно сделать вывод, что в 2016 г. более 5 лет в компании работают 52% работников, от 3 до 5 лет – 19%, от 1 до 3 лет – 27%, до 1 года – 11% работников.

Сведем вышеприведенные данные в таблицу 7.

Таблица 7 - Качественный состав персонала ООО «Пальметта» на 01.01.2017 г.

Категория работников	Итого		По возрасту					Стаж работы в должности				По образованию		
			до 30 лет	31-35 лет	36-50 лет	старше 50 лет		до 1 года	1-3 года	3-5 года	более 5 лет	Среднее	Среднее проф.	Высшее
						Всего	в т.ч. пенсионеры							
Руководители	всего, в т.ч.	40	2	9	24	5	3	4	11	8	17	1	1	38
	Муж.	19	1	5	11	2	0	3	6	2	8	1	0	18
	Жен.	21	1	4	13	3	3	1	5	6	9	0	1	20
Специалисты	всего, в т.ч.	61	16	12	23	10	5	5	20	12	24	7	6	48
	Муж.	13	4	4	3	2	1	1	5	2	5	1	2	10
	Жен.	48	12	8	20	8	4	4	15	10	19	6	4	38
Служащие	всего, в т.ч.	221	50	24	93	54	17	26	54	39	102	76	87	58
	Муж.	11	7	0	0	4	0	1	5	4	1	5	2	4
	Жен.	210	43	24	93	50	17	25	49	35	101	71	85	54
Рабочие	всего, в т.ч.	183	37	15	61	70	23	23	53	36	71	126	41	16
	Муж.	100	25	7	32	36	5	15	15	21	49	75	19	6
	Жен.	83	12	8	29	34	18	8	38	15	22	51	22	10
Итого		505	105	60	201	139	48	58	138	95	214	210	135	160

Таким образом, наибольшую по численности группу состава персонала составляют служащие и рабочие (221 и 183 человек соответственно). Среди служащих больше представителей женского пола (95% общего количества служащих), среди рабочих преобладают представители мужского пола (55% общего количества рабочих).

Численность руководящего состава составляет 40 человек, из них 19 человек мужского пола и 21 – женского. Среди специалистов в компании работают 13 мужчин и 48 женщин. Категория специалистов ООО «Пальметта» составляет 61 человек.

2.2. Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала предприятия ООО «Пальметта»

Система мотивации труда компании «Пальметта» имеет как материальную, так и нематериальную составляющую. В компании при начислении заработной платы для сотрудников используются повременно-премиальная форма оплаты труда, которая предполагает оплату не только отработанного времени, но и премии за качество выполненной работы.

Материальная составляющая мотивации сотрудников (заработная плата) состоит из 2-х частей: основной и дополнительной, которая включает в себя социальные и стимулирующие выплаты.

Правовой основой организации, оплаты труда сотрудников, являются: Трудовой кодекс РФ, действующий квалификационный справочник должностей, Положение «Об оплате труда и премировании работников ООО «Пальметта».

Основная заработная плата включает в себя тарифные ставки (оклады), доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнение показателей эффективности, социально стимулирующие выплаты.

Минимальный размер оплаты труда на 1 января 2017 года составил 10 482 рублей. Индексация размера оплаты труда проведена в марте 2016 г. на 3,7% в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели средней зарплаты на предприятии

Показатель	2014	2015	2016
Средняя зарплата, руб./мес.	18547	21963	25740
Темп роста зарплаты	-	1,18	1,17

Таким образом, можно отметить рост уровня заработной платы в ООО «Пальметта» (в 2016 г. он составил 17%).

Расчет премии для руководителей, специалистов осуществляется по формуле (1):

$$П = \text{Оклад} * Пб * \%пл \quad (1),$$

где П – премия, руб.;

Пб – базовый процент премии (согласно приложению по премированию), %;

% пл – процент выполнения показателей, %.

Согласно Положению № 05-2012 «Об оплате труда и премировании работников» в ООО «Пальметта» применяются доплаты и надбавки:

- доплата за работу в ночное время;
- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- дополнительное вознаграждение за нерабочие праздничные дни.

С учетом разного уровня ответственности выполняемых работ для специалистов компании предусмотрена трехразрядная тарифная сетка в таблице 9.

Таблица 9 - Тарифная сетка специалистов компании

Категория	-	1	2	высшая
Тарифные коэффициенты	1,0	1,05	1,1	1,2

Фонд оплаты труда подразделяется в таблице 10 на:

- заработную плату с отчислениями;
- расходы на отпуска;
- выходные пособия при увольнении.

Таблица 10 - Фонд заработной платы специалистов за 2014-2016 гг.

Категория	ФЗП, т. р.			Относительные отклонения, %		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
-	966	990	1020	102%	103%	106%
1	1545,6	1579,2	1596	102%	101%	103%
2	1140	1230	1338	108%	109%	117%
высшая	984	1046,4	1070,4	106%	102%	109%

Так, фонд оплаты труда имеет тенденцию к увеличению за период 2014-2016 гг.

Для изучения социально-психологических особенностей мотивации персонала в организации, было проведено эмпирическое исследование. В исследовании приняло участие 26 сотрудников, из которых 16 женщин и 10 мужчин в возрасте от 21 до 55 лет. Характеристика выборки представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Характеристика выборки

возраст	Женщины	мужчины
21-30	6	6
31-45	5	2
46-55	5	2

Первой испытуемым была предложена методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А. Батаршева. Результаты, полученные с ее помощью, представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Средние баллы по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» в двух группах

Параметры удовлетворенности / неудовлетворенности трудом	Максимум баллов	Группа 1 (n=14)	Группа 2 (n=12)
		M±m	M±m
Интерес к работе	6	3,7±0,3	3,1±0,2
Удовлетворенность достижениями в работе	4	3,4±0,4	2,1±0,3

Продолжение таблицы 12

Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	6	5±0,2	3,3±0,2
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	6	3,3±0,1	2,6±0,1
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	4	2,2±0,2	1,6±0,1
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4	2±0,2	1,6±0,1
Удовлетворенность условиями труда	4	2,6±0,2	2,1±0,1
Профессиональная ответственность	2	1,2±0,1	1±0,1
Общая удовлетворенность трудом	28	19,8±0,5	13,1±0,4

Таким образом, для группы работников, характеризующейся эффективной трудовой деятельностью, свойственны следующие особенности: достаточно высокий интерес к работе (3,7), высокая удовлетворенность достижениями в работе (3,4), а также высокая удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками (5,0) и условиями труда (2,6).

Для группы работников, характеризующейся недостаточно эффективной трудовой деятельностью, свойственны следующие особенности: средний уровень интереса к работе (3,1), средний уровень удовлетворенности достижениями в работе (2,1), а также средний уровень удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками (3,3); при этом они недовольны тем, как складываются их взаимоотношения с руководством (2,6), они не могут достичь приемлемого для них уровня притязаний в своей профессии (1,6), высокий заработок для них важнее получения удовольствия от работы (1,6).

Для удобства анализа представим полученные данные графически (рисунок 6).

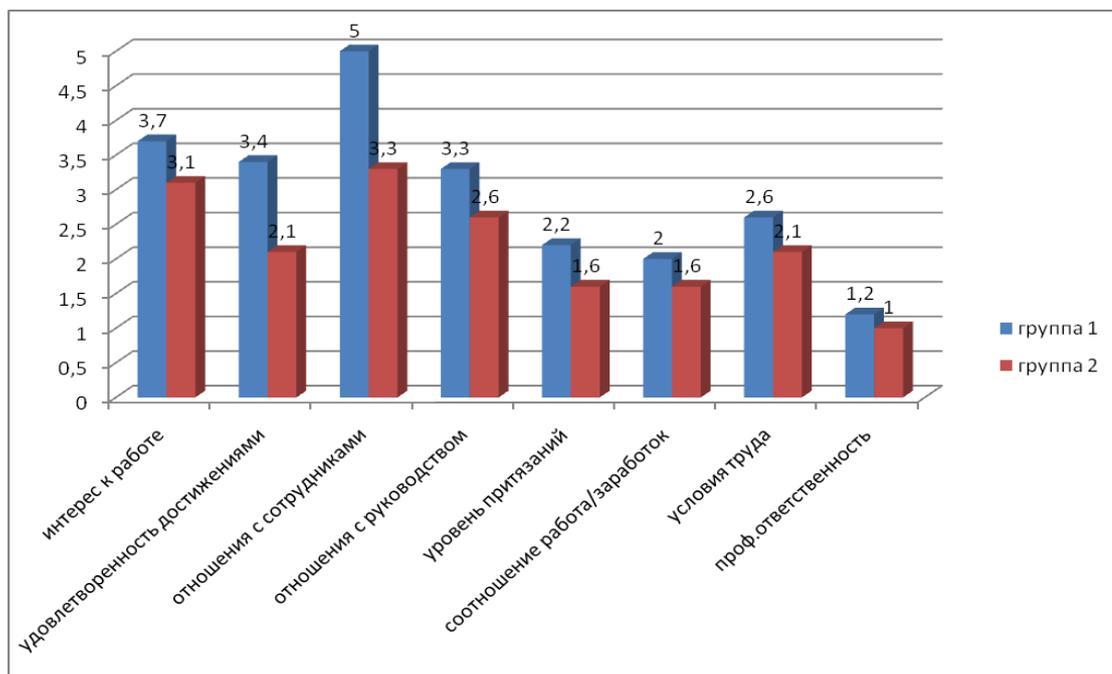


Рисунок 6 - Показатели удовлетворенности трудом в двух группах испытуемых

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым параметрам. Представители первой группы в большей степени удовлетворены такими параметрами своей трудовой деятельности, как «достижения в работе» (при $p \leq 0,05$), «взаимоотношения с сотрудниками» (при $p \leq 0,01$), «взаимоотношения с руководством» (при $p \leq 0,01$). Достоверно различается и показатель общей удовлетворенности трудом в двух группах испытуемых (при $p \leq 0,01$).

Далее испытуемым были предложены опросник определения мотивации достижения успеха Элерса и опросник определения мотивации избегания неудач Элерса. Эти методики обычно дают в комплексе, поскольку они дополняют друг друга. Результаты, полученные с их помощью, представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Средние баллы по методикам Элерса в двух группах

Показатель	Группа 1 (n=14)	Группа 2 (n=12)
	M±m	M±m
Мотивация к достижению успеха	19,5±1,3	9,7±1,23
Мотивация к избеганию неудач	12,3±1,2	18,3±0,8

Таким образом, исходя из результатов, представленных в таблице 13, можно сделать вывод о том, что существуют статистически достоверные различия между двумя группами испытуемых по обоим рассмотренным показателям. Уровень развития мотивации к достижению успеха у испытуемых первой группы является умеренно высоким и статистически достоверно выше, чем аналогичный показатель у испытуемых второй группы, у которых мотивация на достижение успеха оказалась на низком уровне (при $p < 0,01$).

Уровень мотивации на избегание неудач в первой группе испытуемых является средним. При этом данный показатель статистически достоверно ниже, чем аналогичный показатель у испытуемых второй группы, у которых он является высоким (при $p < 0,01$).

Итак, работникам 1 группы, чья деятельность оценивается руководством как успешная, свойственна, во-первых, удовлетворенность своим трудом, а во-вторых, мотивация успеха.

В процессе трудовой деятельности это проявляется следующим образом. Эти сотрудники не боятся сложностей, которые возникают у них при выполнении определенных профессиональных обязанностей. Эти работники нацелены на успех, активны, инициативны, склонны к определенной доле здорового риска; у них развит соревновательный успех, они стремятся к тому, чтобы начальство их заметило и обязательно отметило их достижения. Эти сотрудники хорошо воспринимают новшества, отличаются хорошей обучаемостью, целеустремленностью.

Эти сотрудники хорошо работают индивидуально, но если решение предполагает работу в команде, предпочитают брать на себя руководящие роли.

Слабой стороной этих сотрудников является то, что если они все-таки не достигают желаемого успеха, свою неудачу склонны переживать очень сильно. Также из негативных проявлений чрезмерно выраженной мотивации успеха является склонность таких сотрудников к тщеславию, нетерпимости к

чужому мнению, неумение подстраиваться под большинство, выраженная направленность на карьеру.

Так как респонденты, склонные к мотивации успеха, демонстрируют удовлетворенность своей работой, то можно предположить, что в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей эти сотрудники действительно добиваются желаемых целей, которые также не остаются незамеченными со стороны руководства.

Сотрудники, которые, по мнению руководства, гораздо менее успешны в работе, демонстрируют склонность к мотивации избегания неудач и низкую удовлетворенность своей работой.

Работники с мотивацией неудачи свойственны следующие черты личности и поведения. Эти люди стараются избегать возможных трудностей и препятствий в своей работе. Стараются изначально выбрать более легкую задачу, если предоставляется такая возможность. Не склонны рисковать, неуверенны в себе, своих силах и компетентности. Если все-таки терпят неудачу, стремятся перенести ответственность во внешнее окружение. Не любят изменений, предпочитают привычные формы поведения, даже если они уже неэффективны.

Сильной стороной этих сотрудников является то, что они очень хорошо могут просчитывать возможные риски и трудности, которые могут возникнуть в процессе реализации определенной цели еще на этапе ее планирования.

Так как респонденты, участвующие в исследовании, склонные к мотивации неудачи, демонстрируют низкий уровень удовлетворенности работой, то можно предположить, что свои профессиональные обязанности они выполняют недостаточно эффективно, что приводит к тому, что начальство ими недоволено. Возможно, на рабочем месте эти сотрудники получают со стороны руководства замечания, что и приводит к негативным переживаниям.

Далее испытуемым был предложен опросник определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла. Результаты, полученные с его помощью, представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Средние баллы по опроснику определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла в двух группах

Категория	Группа 1 (n=14)	Группа 2 (n=12)
	M±m	M±m
Внутренние процессы	13,7±1,3	8±2,2
Инструментальная мотивация	4,4±1,4	12,1±3,3
Внешняя Я-концепция	6±1,7	8,3±2,2
Внутренняя Я-концепция	8,3±2,1	4,6±1,1
Интернализация цели	16,1±2,2	5,9±1,3

Источник: Резник С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...): Учеб. пос. / С.Д.Резник и др.; Под ред. С.Д.Резника - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.

Для удобства анализа можно рассмотреть графическую карту выраженности источников мотивации в двух группах испытуемых (рисунок 7).

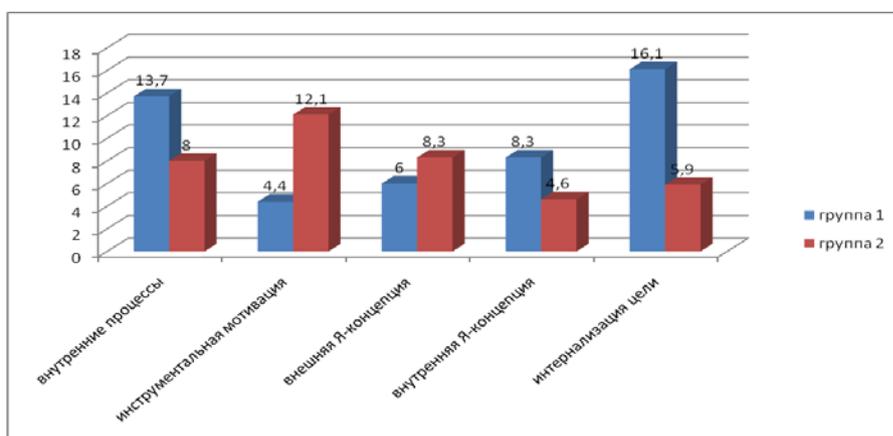


Рисунок 7 - Карта выраженности источников мотивации в двух группах испытуемых

Полученные с помощью методики Д.Барбуто и Р.Сколлa данные позволяют увидеть, что для группы работников, характеризующихся эффективностью трудовой деятельности, свойственны в наибольшей степени интернализация цели (16,1) и внутренние процессы (13,7). В наименьшей

степени у них присутствует инструментальная мотивация (4,4). Это означает, что работники, вошедшие в ту группу, отличаются желанием получать удовольствие и наслаждение от процесса трудовой деятельности, а также желанием достигать целей, соответствующих интернализированным ценностям. Поскольку эта группа работников, по мнению их непосредственного руководителя, эффективна в работе, можно предположить объединение их личных целей с целями организации, что и способствует эффективности их трудовой деятельности. В наименьшей степени у них выражено желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как зарплата, премии и т.п.

Для группы работников, характеризующихся недостаточной эффективностью трудовой деятельности, свойственны в наибольшей степени инструментальная мотивация (12,1) и внешняя Я-концепция (8,3). В наименьшей степени у них присутствует внутренняя Я-концепция (4,6). Это означает, что работники, вошедшие в ту группу, отличаются желанием получения осязаемых внешних вознаграждений, а также желанием принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

Если соотнести полученные данные с результатами методики «Интегральная удовлетворенность трудом», то можно отметить следующее: значимым источником мотивации для этой группы работников является признание со стороны окружения, однако они не удовлетворены отношениями ни с коллегами, ни с руководством, значит, признания не получают, что и может стать одним из факторов недостаточно эффективной трудовой деятельности.

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым показателям. Так, выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «внутренние процессы»: этот источник мотивации в большей степени присущ испытуемым 1 группы (при $p \leq 0,05$).

Также выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «инструментальная мотивация»: этот источник мотивации в большей степени присущ испытуемым 2 группы (при $p \leq 0,01$). Выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «интернализация цели»: этот источник мотивации в большей степени присущ испытуемым 1 группы (при $p \leq 0,01$).

Следующей испытуемым была предложена методика «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина. Результаты, полученные с ее помощью, представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Средние баллы по методике «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина в двух группах

Потребность	Группа 1 (n=14)	Группа 2 (n=12)
	M±m	M±m
Вознаграждение	27±4,5	48±6,2
Условия работы	17±3,4	28±4,3
Структурирование работы	12±1,2	16±1,3
Социальные контакты	22±2,7	42±6,5
Взаимоотношения	18±2,2	22±3,1
Признание	26±3,2	55±8,1
Достижения	36±5,2	30±5,1
Власть и влияние	21±2,1	28±3,1
Разнообразие	19±1,5	13±1,4
Креативность	32±4,5	18±1,6
Самосовершенствование	27±3,5	16±1,4
Интересная работа	41±5,1	28±2,6

Источник: Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — М.: ИНФРА-М, 2017. – 144 с.

Полученные с помощью методики «Мотивационный профиль» данные позволяют увидеть, что в группе работников, характеризующихся эффективностью трудовой деятельности, мотивационный профиль выглядит следующим образом. Наиболее значимыми трудовыми мотивами для них стали: достижения (36), креативность (32), интересная работа (41).

Наименее значимыми трудовыми мотивами для них стали: структурирование работы (12), условия работы (17), взаимоотношения (18). Это значит, что работники этой группы испытывают потребность в постановке и достижении сложных целей, в связи, с чем они могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно, выкладываясь на работе. Для них также свойственна потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура компании не отличается толерантностью, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями. Также у этой группы работников присутствует выраженная потребность в интересной, общественно полезной работе. Незначимы для них возможные неудобства в работе, они с раздражением воспринимают попытки их излишне контролировать и навязывать им правила работы. Представим мотивационный профиль личности графически (рисунок 8).

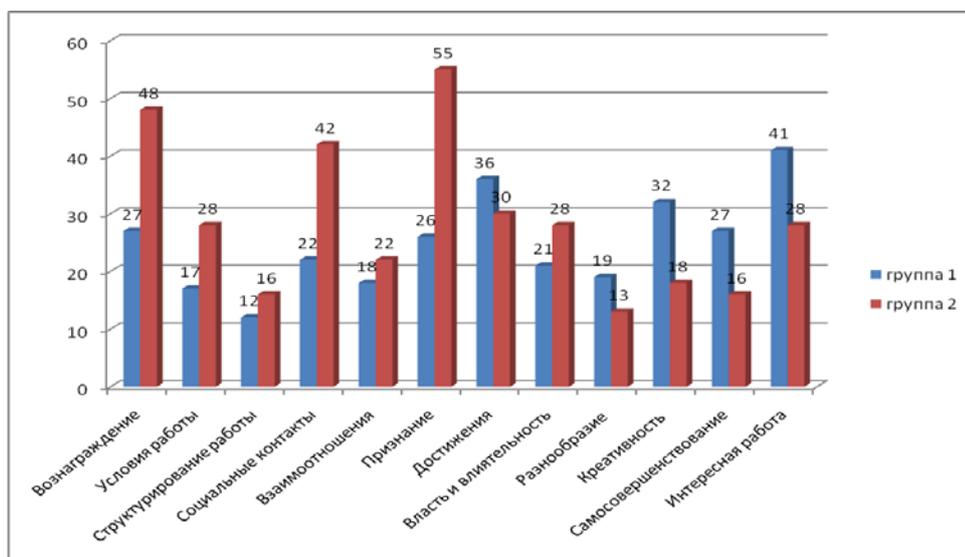


Рисунок 8 - Мотивационный профиль двух групп испытуемых

В группе работников, характеризующихся недостаточной эффективностью трудовой деятельности, мотивационный профиль выглядит следующим образом. Наиболее значимыми трудовыми мотивами для них стали: вознаграждение (48), социальные контакты (42), признание (55). Наименее значимыми трудовыми мотивами для них стали: структурирование работы (16), разнообразие (13), самосовершенствование (16). Это значит, что работники этой группы испытывают потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Для них также свойственна потребность в социальных контактах, в общении с широким кругом людей, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

Также у этой группы работников присутствует выраженная потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили их заслуги, достижения и успехи. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Незначимы для них упорядоченность в работе, наличие рутины в работе, отсутствие возможностей для персонального роста.

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым показателям. Так, выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «Вознаграждение»: этот мотив чаще выбирали испытуемые 2 группы (при $p \leq 0,05$). Для них более значимым мотиватором является денежное вознаграждение, в то время как для испытуемых 1 группы этот мотив незначим.

Для испытуемых 2 группы также более значимым мотивом являются условия работы (при $p \leq 0,05$), в то время как для работников 1 группы этот мотив незначим. Высокие показатели этого фактора могут сигнализировать о неудовлетворенности некой другой потребности, например, выразить

неудовольствие руководителем, неблагоприятным психологическим климатом.

Для испытуемых 2 группы также более значимым мотивом являются социальные контакты (при $p \leq 0,05$), в то время как для работников 1 группы этот мотив менее значим. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми.

Для испытуемых 2 группы более значимым мотивом является мотив признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили их заслуги, достижения и успехи (при $p \leq 0,01$), в то время как для работников 1 группы этот мотив менее значим.

Выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе мотива «Креативность»: этот мотив чаще выбирали испытуемые 1 группы (при $p \leq 0,05$). Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления.

Также выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе мотива «Интересная работа»: этот мотив чаще выбирали испытуемые 1 группы (при $p \leq 0,01$). Стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Для испытуемых 2 группы этот показатель менее значим.

Далее испытуемым обеих групп работников было предложено заполнить анкету, направленную на сбор биографических данных. Результаты, полученные с помощью анкеты, представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Результаты анкетирования испытуемых

Анкетные данные	Группа 1 (n=14)	Группа 2 (n=12)	достоверность различий	
	%	%	ϕ^*	p
Возраст				
21-30	21	75	8,075	$\leq 0,01$
31-45	36	17	3,09	$\leq 0,01$
46-55	43	8	6,053	$\leq 0,01$
Пол				
женский	65	58	1,02	$> 0,1$
мужской	35	42	1,02	$> 0,1$
Образование				
Высшее	43	25	2,652	$\leq 0,01$
Среднее	0	25	-	-
Среднее специальное	57	50	0,99	$> 0,1$
Семейное положение				
Женат/замужем	43	41	0,54	$> 0,1$
Холост/не замужем	14	42	4,547	$\leq 0,01$
Разведен/Разведена	43	17	4,101	$\leq 0,01$
Наличие детей				
Есть	79	50	4,377	$\leq 0,01$
Нет	21	50	4,377	$\leq 0,01$
Есть ли желание сменить место работы				
Да	21	8	1,6	$> 0,1$
Нет	79	17	8,05	$\leq 0,01$
Затрудняюсь ответить	0	75	-	-

Полученные анкетные данные позволяют сделать следующие выводы. Работники, характеризующиеся эффективной трудовой деятельностью, в основном входят в возрастную категорию 31-55; женщин больше, чем мужчин; преобладает среднее специальное образование; женаты/замужем либо разведены; у большинства есть дети; желания сменить работу нет. Работники, характеризующиеся недостаточно эффективной трудовой деятельностью, в основном входят в возрастную категорию 21-30 лет; женщины и мужчины представлены примерно в равном соотношении; преобладает среднее специальное образование; в основном холостые/не замужем; в равной степени представлены те, у кого есть и нет детей; затрудняются ответить на вопрос о смене работы.

На мотивацию труда сотрудников в ООО «Пальметта» влияют факторы глобальной и локальной макросреды.

Глобальная макросреда включает в себя:

- 1) обстановку в обществе;
- 2) совокупность экономических, культурных, политических условий.

Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на мотивацию труда сотрудников.

Локальная макросреда, т.е. ООО «Пальметта», в структуру которой входит трудовой коллектив включает в себя:

- 1) размеры организации;
- 2) статусно - ролевую структуру;
- 3) отсутствие функционально-ролевых противоречий;
- 4) степень централизации власти;
- 5) участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов;
- 6) состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический).

Мотивация труда в ООО «Пальметта» – это процесс сознательного выбора сотрудником того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Представим SWOT-анализ системы стимулирования персонала в ООО «Пальметта» в таблице 17.

Таблица 17 - SWOT-анализ системы стимулирования персонала в ООО «Пальметта»

Сильные стороны	Слабые стороны
Удовлетворенность большинства сотрудников нынешней работой Высокая оценка сотрудников положения дел на предприятии Положительное отношение работников к условиям труда Система стимулов в виде медицинской страховки	Не достаточно высокая продуктивность труда работников Недостаточная удовлетворенность сотрудников своей величиной зарплаток Должностные обязанности не всегда позволяют всесторонне использовать свои знания и способности

Возможности	Угрозы
Рост материального вознаграждения (индексация заработной платы и премии) Формирование у сотрудников мнения о том, что размер их заработка зависит от их трудовых усилий Возможность продвижения по службе сотрудников	Закрепление у сотрудников мнения о том, что размер их заработка зависит от экономического положения предприятия

Таким образом, на трудовую мотивацию сотрудников ООО «Пальметта» влияют различные стимулы:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- отношения в семье, коллективе;
- признания со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и т.п.

На предприятии не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации.

3. Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования персонала на предприятии

ООО «Пальметта»

3.1. Разработка рекомендаций по улучшению стимулирования персонала предприятия

Для эффективного внедрения рекомендаций по мотивированию персонала в ООО «Пальметта» нужно учитывать следующие условия:

– мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск также нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет;

– любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников;

– система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника менеджерами. От подхода менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором;

– определив, какой мотивационный профиль работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п.

Стоит отметить, что в ООО «Пальметта» приоритетность мотивационных стимулов не однозначна для различных категорий работников, например, для сотрудников высшего звена приоритетным нематериальным стимулом после достойного уровня зарплаты является удовлетворение от занятия любимым делом, престижность профессии и занимаемой должности; а для остального персонала – достойный уровень зарплаты, хорошие условия труда, гарантии занятости, благоприятный психологический климат в коллективе.

Следующий аспект системы мотивации персоналом – обучение и развитие сотрудников, повышение квалификации.

В данный момент на предприятии доминирующим методом мотивации является материальное стимулирование.

В ООО «Пальметта» не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации.

Особое внимание в усилении заинтересованности работников стоит уделить нематериальному стимулированию персонала:

- моральному стимулированию;
- организационному стимулированию;
- стимулированию свободным временем.

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода в ООО «Пальметта» запустит в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным.

Информирование – это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о

поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников.

Основными задачами информирования персонала будут являться:

- 1) передавать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры персоналу;
- 2) своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни компании;
- 3) способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- 4) способствовать формированию командного (корпоративного) духа в компании;
- 5) способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- б) способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

Организация корпоративных мероприятий в ООО «Пальметта» также будет являться действенным методом морального стимулирования персонала.

Стоит обратить внимание на официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников за отличия в труде, значимые для деятельности ООО «Пальметта» и поэтому поощряемые публично и официально.

Организационное стимулирование – регулирование поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в ООО «Пальметта» – предполагает организацию труда таким образом, чтобы увеличить количество творческих элементов в работе, обеспечить возможность участия в управлении, продвижении по службе, профессионального роста и личностного развития.

Стимулирование свободным временем в ООО «Пальметта» – это регулирование поведения работников на основе изменения времени его занятости:

- дополнительные выходные дни (отгулы);

- возможность выбора времени отпуска в удобное для работника время;
- сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;
- перераспределение рабочего времени самим работником (гибкая занятость, работа на дому, работа на домашнем телефоне и агентская работа).

Методы и их применения представим в таблице 18.

Таблица 18 - Характеристика целей применения и способов реализации мероприятий по реорганизации труда в ООО «Пальметта»

Метод	Цель применения
Укрупнение работы по объему	Изменение объема посредством увеличения количества функций, трудовых операций и снижения частоты повторения однотипных действий
Обогащение труда по содержанию	Повышение содержательности труда посредством увеличения степени того влияния, которое работник может оказать на свою работу и трудовую среду
Прямые методы реорганизации труда	Совершенствование и гуманизация условий труда в целях ротации навыков и повышения доли интеллектуальной составляющей в работе в ООО «Пальметта»
Компенсаторные методы реорганизации труда	Без изменения в целом содержания труда снижение отрицательных последствий монотонности, однообразия трудового процесса

Таким образом, мероприятия по повышению мотивации работников в ООО «Пальметта» выглядят следующим образом:

- официальное признание заслуг: награждение почетными грамотами, значками, помещением на доску почета; объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги»;
- предоставление возможностей для творчества: выделение ресурсов под творческую задачу (людских, материальных, денежных); назначение руководителем проекта и т.д.;
- привлечение работников к управлению: вопросы к сотрудникам на предмет внесения предложений по решению различных проблем ООО «Пальметта»; делегирование полномочий; привлечение к работе комитетов и

комиссий по решению каких-либо задач предприятия; включение в рабочие группы проектов изменений в компании;

– изменение статуса работника: назначение на руководящую должность (продвижение); включение в кадровый резерв на продвижение; присвоение категории; перемещение в другое подразделение компании; предоставление дополнительных полномочий и т.д.;

– улучшение условий труда и режима работы: улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор; предоставление свободного графика работы и т.д.;

– совершенствование стиля руководства и методов управления в ООО «Пальметта»: неформальное использование стимулирующих воздействий, коммуникаций, эмоциональной окраски делового общения;

– формирование организационной культуры. Так же как стиль управления, организационная культура относится к нематериальным стимулам. Стимулирующее воздействие организационной культуры в компании происходит очень медленно, но имеет огромную стимулирующую силу.

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования в ООО «Пальметта» должна быть направлена на:

1) привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов;

2) обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время;

3) формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в компании;

4) формирование (упрочение) имиджа ООО «Пальметта» как благоприятного работодателя;

5) формирование и поддержание организационной культуры.

Следующее предложение в системе повышения мотивации заключается в создании мотивационного пакета с целью предоставления льгот и дополнительных преимуществ работы в ООО «Пальметта».

Предлагается заключить корпоративный договор добровольного медицинского страхования, который имеет ряд дополнительных преимуществ:

1) наличие добровольного медицинского страхования в составе социального пакета предприятия повышает статус предприятия и является показателем его устойчивого развития;

2) забота о здоровье персонала повышает производительность труда и уменьшает уровень заболеваемости;

3) система добровольного медицинского страхования дает возможность экономии средств ООО «Пальметта» за счет льготного налогообложения.

Важной частью стимулирования работников является оплата обучения, благодаря чему у работников будет возможность повышать квалификацию и самореализовываться.

В свете этого направления предлагается организовать отдых и пребывание работников и членов их семей на базах отдыха. При этом предлагается организовать систему оздоровления работников. Для этого предлагается предусмотреть выделение средств не менее 2% от фонда оплаты труда.

Следующее предложение заключается в развитии корпоративной культуры и создании условий труда и отдыха сотрудников.

В практике организации корпоративного отдыха сотрудников достаточно большой спектр разнообразных средств и методов. Организация отдыха работников в течение дня является одним из наиболее эффективных инструментов системы повышения корпоративной культуры и мотивации персонала. Данное направление обеспечивает повышение эффективности работы персонала в целом, поскольку обеспечивает релаксацию работника в

течение рабочего дня, обеспечивает поддержания здоровья, самочувствия, социальной поддержки работника.

Возможны также следующие нематериальные способы мотивации: помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл, устная благодарность, подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т. д. бесплатно, в пределах сумм данного сертификата), звание «лучший сотрудник месяца», более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников.

Проведение мероприятий по организации отдыха работников во время отпуска обеспечивает восстановление трудового потенциала работника, повышает его отдачу в рабочее время.

В долгосрочной перспективе данное направление мотивации обуславливает привязку работника к данному предприятию, поскольку проведенный отдых или прочий активный отдых, как привило, приносит положительный опыт и положительные эмоции, которые являются важным параметром при сохранении работником места работы.

Материальные и нематериальные стимулы хорошо сочетаются и активно дополняют друг друга. При этом нужно понимать, что нематериальное стимулирование персонала будет действенным в тех случаях, когда оно основано на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал в целях усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития, нужных для компании форм отношений.

Рассмотрим комплекс совместных работ по формированию системы мотивации персонала.

Формирование системы мотивации и стимулирования персонала реализуется через изучение структуры мотивации персонала компании, разработку и внедрение как материальных, так и нематериальных компонентов мотивации и стимулирования. Система мотивации строится в

строгом соответствии со стратегией развития компании, видением руководства компании стратегии управления персоналом и кадровой политики, а также текущего состояния системы управления персоналом компании.

1) Система мотивации и стимулирования персонала строго дифференцируется по уровням персонала, на который она направлена и отличается гибкостью и способностью к трансформации и тиражированию.

2) Формирование системы мотивации и стимулирования персонала направлено на модернизацию и реорганизацию существующей системы оплаты и компенсаций, льгот и социального обеспечения персонала компании, создание эффективной модели системы мотивации и стимулирования, отвечающей современным технологиям управления персоналом. Система мотивации и стимулирования персонала, как и другие процессы в управлении персоналом требует четкой регламентации деятельности.

3) Формирование системы мотивации и стимулирования строится на следующих основных принципах: системность; структурированность; организованность; гибкость, способность к трансформации и тиражированию; результативность; эффективность; последовательность; наличие обратной связи.

4) Формирование системы мотивации и стимулирования предполагает использование современных технологий управления персоналом, основанных на опыте отечественных и зарубежных компаний аналогичного профиля деятельности.

По результатам проведенного анализа был сделан вывод, что в ООО «Пальметта» требуется более грамотная система мотивации персонала. Поэтому рекомендуется в Отделе персонала ООО «Пальметта» внедрить должность менеджера по мотивации персонала.

В таблице 19 представлен календарный план мероприятий, направленных на повышение эффективности мотивации персонала.

Таблица 19 - Календарный план мероприятий, направленных на повышение эффективности мотивации персонала ООО «Пальметта»

Наименование мероприятия	Дата проведения	Ответственное лицо
1. Подбор специалиста на должность менеджера по мотивации персонала		
1.1 Разработка должностной инструкции специалиста	01.06-17.06.2017	Юрист
1.2 Заключение договора с агентством по подбору специалиста	18.06-22.06.2017	Директор, секретарь
1.3 Подготовка рабочего места для работы специалиста, заказ канцелярских принадлежностей	22.06-10.07.2017	Секретарь
2. Прохождение испытательного срока менеджера по мотивации персонала		
2.1 Назначение ответственных за прохождение адаптации специалиста	11.07-13.07.2017	Директор, руководитель коммерческого отдела
2.2 Изучение нормативной документации по компании, ознакомление с работой отделов, составление отчета по выявленным проблемам и недостаткам в работе, которые могут мешать эффективной реализации стратегии компании	14.07-15.08. 2017	Руководитель коммерческого отдела
3. Планирование повышения эффективности использования потенциала при мотивации персонала		
3.1 Разработка стратегии деятельности предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективы, основных результатов деятельности и планов	16.08-23.09. 2017	Директор, руководитель коммерческого отдела, менеджер по персоналу
3.2 Разработка мотивации персонала	24.09-05.10. 2017	Руководитель отдела, менеджер по персоналу
3.3 Разработка кадровой политики организации	06.10-15.10. 2017	Директор, руководитель коммерческого отдела, менеджер по персоналу
3.4 Разработка мер по повышению эффективности использования потенциала персонала, подготовка графика обучения и подготовки специалистов	16.10-25.10. 2017	Менеджер по персоналу
4. Внедрение мер по повышению эффективности использования потенциала при мотивации персонала		

Продолжение таблицы 19

4.1 Донесение информации о новой стратегии, мотивации и целях деятельности организации до основного персонала организации	26.10-01.11.2016 2017	Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу
4.2 Внедрение мер по повышению эффективности управления потенциалом персонала, подготовка руководящего состава	02.11-05.12. 2017	Директор, менеджер по персоналу
4.3 Обучение и переподготовка специалистов в соответствии с утвержденным графиком	06.12.2017-01.03.2018	Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу
5. Мониторинг эффективности внедряемых мер		
5.1 Текущий мониторинг в процессе обучения и в результате изменения мотивации, определение факторов влияния	02.03-01.06.2018	Менеджер по персоналу
5.2 Оценка эффективности реализованных мероприятия, разработка новых рекомендаций по повышению эффективности управления потенциалом персонала, оптимизация кадров		Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу

В рамках деятельности менеджера по мотивации персонала, повышение эффективности системы оплаты труда и материального стимулирования персонала возможно за счет:

- 1) обеспечения ведущей роли основного персонала компании;
- 2) установления зависимости размера стимулирующих выплат от конечных результатов работы, интенсивности и производительности труда;
- 3) использование новых адресных форм индивидуальной и групповой поддержки перспективных сотрудников компании, реализующих приоритетные направления деятельности.

3.2. Расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия

Для того чтобы понять эффективность внедрения проекта по созданию должности менеджера по мотивации персонала, определим его экономическую эффективность.

В качестве затрат ООО «Пальметта» на осуществление мотивации персонала (а по сути все затраты по найму нового сотрудника) в общем виде выделим следующие:

1. Заработная плата менеджера по мотивации персонала с отчислениями.
2. Затраты на привлечение кандидатов. Иными словами, затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов.
3. Затраты на оценку персонала. Использование внешних ассесмент-центров, специальных тестовых платных программ и т. д.

Далее рассмотрим возможные эффекты от деятельности менеджера по мотивации персонала.

1. Увеличение выработки. Увеличение выработки произойдет за счет более качественной мотивации персонала.
2. Можно выделить вторичный экономический эффект, который будут достигнуты за счет более качественной мотивации персонала и, как следствие, снижения текучести – это затраты на обучение сотрудников.

Поиск и подбор специалиста на должность менеджера по мотивации персонала (1 месяц) в кадровом агентстве составит 10 000 руб.

Заработная плата менеджера по мотивации персонала составит 30 000 руб.

Отчисление от заработной платы менеджера по мотивации составят 26,4% от заработной платы – это 7 920 руб.

Затраты на оценку персонала составят 15 000 руб. (оценка проводится с привлечением стороннего консалтингового агентства).

При принятии 10 квалифицированных сотрудников. 6 человек успешно отработали календарный год и продолжают дальше работать, а 4 человека уволились по причине отсутствия мотивации.

Исходя из этого затраты на повторные медосмотры новых сотрудников, принимаемых на рабочие места вместо 4 уволенных составят, формула (2):

$$З_{мед} = З_{п\ мед} * к, \quad (2),$$

где $З_{п\ мед}$ – зарплата с отчислениями медроботника;

$к$ – количество сотрудников, проходивших первичный медосмотр в первый месяц.

Так, $З_{мед} = 27\ 808 / 7 * 4 = 15\ 890$ руб.

ООО «Пальметта» понесет убыток от некачественной мотивации 4 достаточно быстро уволившимся кандидатам, выраженный в суммах затрат на обучение и выплату им заработной платы в период их адаптации на новом рабочем месте.

Затраты на повторное обучение составят 10 800 руб.

Затраты на заработную плату с отчислениями, выплаченную уволившимся сотрудникам до получения им допуска к самостоятельной работе составят 31 600 руб.

Далее рассмотрим эффект от деятельности менеджера по мотивации персонала.

Увеличение выработки за счет лучшей организации работы руководителем подразделения составит 134 303 руб.

Увеличение выработки за счет привлечения квалифицированных работников составит 402 909 руб.

ООО «Пальметта» получило вторичный экономический эффект от качественной мотивации 6 квалифицированных работников, которые успешно прошли период адаптации и продолжают работать в компании. Данный эффект обусловлен тем, что данные затраты были

единовременными. Таким образом, за счет качественной мотивации удалось избежать первого повторного приема на работу и соответственно данных сопутствующих затрат.

Затраты на обучение, необходимое для получения допуска к самостоятельной работе, составят 16 200 руб.

Сведем в таблицу 20 затраты и эффект от деятельности менеджера по мотивации персонала.

Таблица 20 - Экономический эффект от деятельности менеджера по мотивации персонала

Затраты предприятия на содержание менеджера по мотивации персонала			Эффект от деятельности менеджера по мотивации персонала		
№	Наименование статьи	руб. в месяц	№	Наименование статьи	руб. в месяц
1	Поиск и подбор специалиста на должность менеджера по мотивации персонала (1 месяц)	10 000	1	Увеличение выработки за счет лучшей организации работы руководителем подразделения	134 303
2	Зарботная плата менеджера по мотивации персонала	30 000	2	Увеличение выработки за счет повышения мотивации квалифицированных работников	402 909
3	Отчисление от заработной платы менеджера по мотивации персонала	7 920	3	Затраты на обучение	16 200
4	Затраты на оценку персонала	15 000			
5	Стоимость ошибки при мотивации персонала (вторичный эффект)	58 290			
5.1	в т. ч. заработная плата сотрудникам медпункта на повторный медосмотр с отчислениями (26,4%)	15 890			

Продолжение таблицы 20

5.2	затраты на повторное обучение	10 800			
5.3	затраты на заработную плату с отчислениями, выплаченную уволившимся сотрудникам до получения им допуска к самостоятельной работе	31 600			
	Итого:	179 501		Итого:	553 412
Общий экономический эффект за месяц					373 911

Таким образом, затраты на внедрение менеджера по мотивации персонала составят 179 501 руб., доход от этого мероприятия составит 553 412 руб.

Общий экономический эффект за месяц составит 373 911 руб.

Рассчитаем уровень рентабельности по формуле (3).

$$P = \Pi / Z \quad (3),$$

где Π – прибыль;

Z – затраты.

$$P = 373\,911 / 553\,412 = 67,6\%.$$

Проект является эффективным.

При увеличении ключевых показателей в результате мотивации трудовой потенциал возрастет.

Таким образом, введение должности менеджера по мотивации персонала и предложенная система мотивации является экономически целесообразными.

Заключение

Мотивация труда – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

В настоящее время труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Структура мотивации оказывает влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью: удовлетворенность трудом тем выше, чем более мотивационная структура гармонична и включает в себя как внешние, так и внутренние мотивы. На мотивацию труда сотрудников в ООО «Пальметта» влияют факторы глобальной и локальной макросреды.

Глобальная макросреда включает в себя:

- 1) обстановку в обществе;
- 2) совокупность экономических, культурных, политических условий.

Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на мотивацию труда сотрудников.

Локальная макросреда, т.е. ООО «Пальметта», в структуру которой входит трудовой коллектив включает в себя:

- 1) размеры организации;
- 2) статусно-ролевую структуру;
- 3) отсутствие функционально-ролевых противоречий;
- 4) степень централизации власти;
- 5) участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов;

б) состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический).

Эффективность и качество работы в ООО «Пальметта» связывают с вознаграждением так, чтобы сотрудники ощущали прямую связь между тем и другим. Проблемы с мотивацией могут возникнуть в том случае, если связь между усилиями и вознаграждением станет неочевидной – нельзя делать компенсационную систему слишком сложной. Где возможно и допустимо, работники принимают участие в разработке стандартов выполнения своей работы. Это увеличивает вероятность того, что размер вознаграждения окажется пропорциональным потраченным усилиям и будет восприниматься как справедливый.

В ООО «Пальметта» не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации.

Особое внимание в усилении заинтересованности работников стоит уделить нематериальному стимулированию персонала:

- моральному стимулированию;
- организационному стимулированию;
- стимулированию свободным временем.

Совершенствование системы мотивации в ООО «Пальметта» подразумевает комплекс материальных и моральных стимулов, социальных гарантий, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального и карьерного роста сотрудника, повышение его статуса.

Затраты на внедрение менеджера по мотивации персонала составят 179 501 руб., доход от этого мероприятия составит 553 412 руб. Общий экономический эффект за месяц составит 373 911 руб.

Таким образом, введение должности менеджера по мотивации персонала и предложенная система мотивации является экономически целесообразными и подлежат внедрению на данном предприятии.

Список использованных источников

1. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993. – Норма - ИНФРА- М.: Москва, 2015. – 118 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // СЗ РФ, 07.08.2000, N 32, ст. 3340.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // СЗ РФ, 03.08.1998, N 31, ст. 3824.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
5. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об обществах с ограниченной ответственностью" // СЗ РФ, 16.02.1998, N 7, ст. 785.

2. Справочно-статистические материалы ООО «Пальметта»

6. Журнал регистрации платежных ведомостей ООО «Пальметта» за 2013, 2014, 2015 г.
7. Личные карточки работников ООО «Пальметта».
8. Отчет о прибылях и убытках ООО «Пальметта» за 2013, 2014, 2015 г.
9. Отчеты СЗВ-М ООО «Пальметта» за периоды 2013-2015 гг.
10. Положение № 05-2012 «Об оплате труда и премировании работников» ООО «Пальметта».
11. Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда ООО «Пальметта».

3. Монографии и брошюры

12. Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.
13. Анисимов А.А., Артемьев Н.В. Макроэкономика / А. А. Анисимов, Н. В. Артемьев. – М.: Юнити, 2013. - 600 с.

14. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. - Москва: ИНФРА-М, 2013. – 363 с.
15. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник для вузов: ИНФРА-М, 2013. – 212 с.
16. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — М.: ИНФРА-М, 2017. – 144 с.
17. Бондаренко В. В. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. - Москва :КноРус, 2015. – 287 с.
18. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 151 с.
19. Глухов В.В. Основы менеджмента: спец. литература/ Глухов В.В., СПб: «Питер», 2014. - С. 36-39.
20. Грязнова А.Г., Соколинский В.М. Экономическая теория: учебное пособие / А.Г. Грязнова, В.М. Соколинский. – М.: Кнорус, 2014. – 464 с.
21. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева - М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с.
22. Зеленев, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии: Монография / А. Д. Зеленев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 104 с.
23. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учебник/ Кабаченко Т.С. - СПб.: «Питер», 2013. - С. 236-239.
24. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.

25. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О. К., Арутюнян С.А.и др. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.

26. Минева О. К. Организационное поведение: Учебник / О.К. Минева, С.А. Арутюнян, Е.А. Белик, Е.В. Крюкова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.

27. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.

28. Парабеллум, А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. – СПб.: Питер, 2013. – 203с.

29. Ребров А. В. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 346 с.

30. Резник С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...): Учеб. пос. / С.Д.Резник и др.; Под ред. С.Д.Резника - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.

31. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

32. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / [В. А. Бобров и др.] ; под общ.ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника ; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр., Пензен. гос. ун-т архитектуры и строительства. - Москва : ИНФРА-М, 2015. – 289с.

33. Шапкина, И.Н. Мотивация деятельности в менеджменте: создание системы мотивации труда. – М., 2013. – 280 с.

4.Материалы периодических изданий

34. Боброва Л.Н. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. – 2014. –

№ 5. – 40 с.

35. Посадков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. – 2014. – № 4. – С. 76-80.

5.Электронные ресурсы

36. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html>

37. Официальный сайт ООО «Пальметта» – Режим доступа: <http://www.palmetta.ru/>

38. Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://hrm.ru>

39. Теории мотивации [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.grandars.ru>

40. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

Приложение 1

Текст опросника "Интегральная удовлетворенность трудом" (А.В. Батаршева).

Инструкция к тесту: "Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа".

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
а) да; б) отчасти; в) нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
а) да; б) отчасти; в) нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
а) да; б) не со всеми; в) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
а) да; б) отчасти; в) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
а) да; б) отчасти; в) нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
а) да; б) не уверен; в) нет.
7. с каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
а) да; б) не уверен; в) нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
а) да; б) что-то среднее; в) нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда вы не можете выполнять возложенную на вас работу:
а) да; б) среднее; в) нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

а) да; б) редко; в) нет.

11. Работу, которую выполняю я, не сможет выполнить человек с более низкой квалификацией:

а) да; б) средне; в) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

а) да; б) средне; в) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

а) да; б) отчасти; в) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

а) да; б) иногда; в) нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

а) да; б) иногда; в) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

а) да; б) может быть; в) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понимать меня:

а) да; б) иногда; в) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия труда

а) да; б) не совсем; в) нет.

Обработка и интерпретация результатов. Ключ к опроснику.

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6

Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	28

Дешифратор к ключу

Утверждения	Варианты ответов		
	а	Б	в
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	0	1	2
10	2	1	0
11	2	1	0
12	2	1	0
13	0	1	2
14	0	1	2
15	0	1	2
16	2	1	0
17	0	1	2
18	2	1	0

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо с помощью приведенной выше таблицы перевести полученные ответы в баллы.

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе. Средний уровень УТ определяется в 45-55 %-м диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%, а высокий - выше 56%.

Приложение 2

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач т. Элерса. (опросник т. Элерса для изучения мотивации избегания неудач).

Инструкция: «Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и подчеркните его».

1	2	3
1. Смелый	Бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	Робкий	упрямый
3. Осторожный	Решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	Трусливый	недумающий
6. Ловкий	Бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	Колеблющийся	удалой
8. Стремительный	Легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	Жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	Добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	Сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	Небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	Тихий	боязливый
14. Внимательный	Неблагодарный	смелый
15. Рассудительный	Быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	Осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	Рассеянный	робкий
18. Малодушный	Неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	Нерешительный	нервный
20. Исполнительный	Преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	Бойкий	отчаянный
22. Укрошенный	Безразличный	небрежный
23. Осторожный	Беззаботный	терпеливый
24. Разумный	Заботливый	храбрый
25. Предвидящий	Неустрашимый	добросовестный
26. Поспешный	Пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	предприимчивый

29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	беззаботный

Ключ:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2;
12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2;
21/1; 22/1; 23/1; 23/ 3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Порядок подсчета:

Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе. Первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты - номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце - «бдительный». Другие варианты ответов испытуемого баллов не получают.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху т. Элерса. (опросник т. Элерса для изучения мотивации достижения успеха)

Инструкция тесту Элерса: вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

Тестовый материал (вопросы) опросника Элерса:

Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.

Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.

Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.

Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.

Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.

В некоторые дни мои успехи ниже средних.

Я более требователен к себе, чем к другим.

Я доброжелательнее других.

Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

Усердие — это не основная моя черта.

Мои достижения в работе не всегда одинаковы.

Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.

Порицание стимулирует меня сильнее похвалы.

Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.

Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.

На моем честолюбии легко сыграть.

Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.

Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.

Нужно полагаться только на самого себя.

В жизни немного вещей важнее денег.

Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.

Я менее честолюбив, чем многие другие.

В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.

Когда у меня нет работы, мне не по себе.

Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.

Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.

Иногда друзья считают меня ленивым.

Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.

Противодействовать воле руководителя бессмысленно.

Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.

Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.

Не довожу до конца многое, за что берусь.

Завидую людям, не загруженным работой.

Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты пойду на крайние меры.

Расчет значений: по 1 баллу начисляется за ответ «да» на вопросы: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41 и «нет» — на следующие: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33–35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов. Интерпретация методики мотивации к успеху (нормы теста Элерса): Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха. От 1 до 10 баллов — низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов — средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов — умеренно высокий уровень мотивации; более 21 балла — слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Приложение 4

Опросник для определения источников мотивации»

(авторы — Джон Барбуто и Ричард Сколл).

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений, описывающих отношение человека к работе. Оцените, насколько каждое утверждение отражает вашу точку зрения. Поставьте отметку в соответствующей графе. Здесь нет правильных или неправильных ответов, старайтесь не задумываться над выбором ответа слишком долго.

№	Утверждение	Выбор						
		Полное НЕТ	НЕТ	Скорее НЕТ	Не знаю	Скорее ДА	ДА	Полное ДА
1	Я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие							
2	Объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы							
3	Для меня важно, чтобы другие одобряли мое поведение							
4	Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил							
5	Я бы не стал работать в компании, если бы не был согласен с ее целями							
6	Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу							
7	Каждый час работы должен быть оплачен							
8	Я часто принимаю решение на основании того, что подумают другие							
9	Для меня важно работать в такой организации, которая позволяла бы мне использовать							

	мои способности и опыт							
10	Я должен поверить в идею, прежде чем начать работать над ее воплощением							
11	Я часто откладываю работу, если можно заняться чем-то более интересным							
12	Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую оплату моих усилий							
13	Я упорно работаю над задачей, если ее выполнение связано с общественным признанием							
14	Я стараюсь добиваться того, чтобы мои решения соответствовали моим личным стандартам поведения							
15	Пока я не поверю в идею, я не могу работать по-настоящему упорно							
16	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, которая кажется мне наиболее интересной							
17	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, где больше платят							
18	Если я выбираю работу, то ищу такую, в которой успех принесет мне признание							
19	Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует							
20	Когда я выбираю компанию, то ищу ту, которая поддерживала бы мои убеждения и ценности							
21	Я провожу свое время с теми людьми, с которыми мне интереснее всего							
22	Мой любимый день на работе — день зарплаты							
23	Те люди, у кого больше друзей,							

	живут более полной жизнью							
24	Мне нравится делать то, что дает ощущение личного достижения							
25	Для того чтобы я мог упорно работать, цели компании должны совпадать с моими ценностями							
26	Если выбирать между двумя работами, то критерием для меня будет: «А какая из них интереснее?»							
27	Нужно всегда «держать глаза и уши открытыми», чтобы получать информацию о лучших местах работы							
28	Я прилагаю максимальные усилия, если мне известно, что это будет замечено наиболее влиятельными людьми в организации							
29	Мне нужно знать, что своими умениями и ценностями я вношу вклад в успех организации							
30	Если я разделяю цели компании, то не имеет значения, я ли добился успеха							

Каждый выбор испытуемого оценивается определенным количеством баллов в соответствии со шкалой:

Выбор	Полное НЕТ	НЕТ	Скорее НЕТ	Не знаю	Скорее ДА	ДА	Полное ДА
Баллы	-3	-2	-1	0	1	2	3

Подсчитайте результат по каждой категории, используя ключ отнесения вопросов к категориям. Ключи к опроснику.

1. (1, 6, 11, 16, 21, 26);
2. (2, 7, 12, 17, 22, 27);
3. (3, 8, 13, 18, 23, 28);
4. (4, 9, 14, 19, 24, 29);

5. (5, 10, 15, 20, 25, 30).

Результирующая оценка по каждой категории подсчитывается как среднее арифметическое баллов по шести утверждениям

Категория	Внутренние процессы	Инструментальная мотивация	Внешняя Я-концепция	Внутренняя Я-концепция	Интернализация цели
Σ баллов					

Изучение мотивационного профиля личности

(ш. Ричи и п. Мартин)

Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены. На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- г) у меня есть возможность совершенствоваться, и расти как личность.

2. Я не хотел, бы работать там, где...

- а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа...

- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;

- б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был, бы очень заинтересован работой, которая...

- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- б) едва ли была бы замечена другими людьми;
- в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был, бы уверен, что от меня требуется;
- г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если...

- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
- г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
- б) у меня был бы очень хороший оклад;
- в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
- г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;

- б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- в) является полезной и значимой для общества;
- г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал, бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;

- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел, бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;

- в) меня окружали бы интересные люди;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												

Обработка результатов. Номера колонок в таблице соответствуют двенадцати описанным выше потребностям. Подсчитайте сумму баллов в каждой колонке. Это и будут количественные показатели относительной значимости для индивида этих потребностей.