

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления мотивацией персонала учреждения
(на примере ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»)

Студент

Л.В. Сеницына

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

_____ (И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Л.В. Сеницына. Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала учреждения (на примере ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»)

Научный руководитель: А.Л. Никишина _____
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – провести анализ и разработать мероприятия по совершенствованию управления системой мотивации персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

Объект исследования – ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

Предмет исследования – управление мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

Методы исследования – эмпирические методы (наблюдение), теоретические методы (теоретический анализ, сравнение, обобщение, анализ документов).

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Результаты проведенного исследования системы управления мотивацией персонала используются для эффективной и оперативной организации работы учреждения. При совершенствовании системы управления мотивацией персонала возможны следующие положительные результаты: внедрение системы оздоровления сотрудников на предприятии, внедрение бонусно-премиальной системы оплаты труда персонала, повышение производительности труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 29 источников и двух приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 7.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала.....	6
1.1 Понятие, сущность и методы оценки мотивации персонала.....	6
1.2 Способы управления трудовой мотивацией персонала	13
2 Оценка системы мотивации персонала на примере ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»	24
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения.....	24
2.2 Анализ управления мотивацией персонала	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала .	41
3.2 Социально-экономическая характеристика предложенных мероприятий ..	49
Заключение.....	54
Список используемой литературы.....	58
Приложения.....	61

Введение

Основной задачей руководства является разработка, внедрение, поддержка, оптимизация и повышение эффективности грамотной, продуманной и взвешенной до мелочей системы мотивации персонала фирмы, так как именно мотивация способна побудить сотрудников к достижению конечного результата максимальной эффективности[14].

Важнейшим звеном, ключевым фактором успеха каждой фирмы является кадровый состав организации – персонал, человеческий капитал. И только при правильном направлении, стимулировании данного вектора, возможно достижение максимального результата и отдачи от бизнеса в целом. Правильно выстроенная система управления трудовой мотивацией персонала позволяет повысить производительность труда сотрудников и, как следствие, повысить прибыль и эффективность самой организации.

Следовательно, указанные обстоятельства обуславливают актуальность темы бакалаврской работы. Обеспечение оптимального, эффективного, продуманного управления мотивацией персонала фирмы является залогом успеха современного предприятия. Управлять системой означает обеспечивать её целенаправленное, своевременное, взвешенное поведение в постоянно изменяющихся условиях.

Основные подходы к определению мотивации персонала, мотивации труда можно разделить на две группы. С одной стороны, этим понятием отражается мотивационная система одного работника или коллектива[1, 5]. С другой стороны, с помощью данного понятия обозначают процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов[2, 3, 4]

Мотивацией персонала называют процесс побуждения сотрудников к интенсивной трудовой деятельности с целью удовлетворения их личных потребностей и интересов в сочетании с достижениями организацией своих

главных целей. Более правильным представляется подход, при котором мотивацию рассматривают как совокупность, комплексное объединение внутренних движущих сил и сил «извне», которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации.

Цель работы – провести анализ и разработать мероприятия по совершенствованию управления системой мотивации ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические основы управления мотивацией персонала;
- провести оценку системы мотивации персонала на примере ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

Объект исследования – ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Предмет исследования – управление мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

Методы исследования – эмпирические методы (наблюдение), теоретические методы (теоретический анализ, сравнение, обобщение, анализ документов).

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, заключения, трёх глав, списка литературы и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала, во второй главе работы дана оценка система управления мотивацией персонала. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Информационной базой работы послужили труды российских и зарубежных авторов, аналитические, статистические источники, справочная литература по проблемам управления мотивацией персонала.

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Понятие, сущность и методы оценки мотивации персонала

Рассмотрим вначале понятие мотивации персонала. Расшифровка определения мотивации в целом дана многими авторами, и до сих пор отсутствует единая точка зрения на этот счет, но большинство толковых словарей русского языка сходятся во мнении, что мотивация процесс стимулирования к чему-либо, а также процесс побуждения людей к деятельности. Так, потребности, материальные и нематериальные мотивы, а также стимулы являются достаточно сложными факторами, которые оказывают влияние на поведение и деятельность работников на предприятии. Реализация эффективного управления руководством и менеджерами по персоналу предполагает необходимость постоянного исследования и знания потребностей, возможностей и потенциала собственных сотрудников[5].

Научные исследования мотивации трудовой деятельности последних лет характеризуются наличием отрицательных качественных изменений. Это свидетельствует о том, что высшие потребности находятся на втором плане, управление поведением большого количества сотрудников осуществляется под влиянием низших потребностей в соответствии с иерархией А. Маслоу. Такое положение является итогом и причиной образования специфического менталитета современного отечественного сотрудника предприятия. Помимо этого, мотивация имеет типологические изменения и предполагает мотивацию выбора и сохранения рабочего места, а не мотивацию высокой активности и отдачи труда при наличии достаточной оплаты.

Обзор литературы и классических подходов теории мотивации показывает, что в литературе существует большое количество определений мотивации персонала, которые раскрывают ее сущность с разных сторон, многие из которых даже противоречат друг другу, и до сих пор не существует единого

определения мотивации персонала. При этом основные подходы к определению мотивации персонала, мотивации труда можно разделить на две группы. С одной стороны, этим понятием отражается мотивационная система одного работника или коллектива[1, 5].

С другой стороны, с помощью данного понятия обозначают процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов[2, 3, 4]. Мотивацией персонала также называют процесс побуждения сотрудников к интенсивной трудовой деятельности с целью удовлетворения их личных потребностей и интересов в сочетании с достижениями организацией своих главных целей. Более правильным представляется подход, при котором мотивацию рассматривают как совокупность, комплексное объединение внутренних движущих сил и сил «извне», которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации. Суть непосредственной мотивации осуществляется через присущие ей функции[8]:

- объяснительно-обосновательную, которая аргументирует целесообразность поведения субъекта;
- регулирующую, которая блокирует одни действия и позволяет другие;
- коммуникационную, которая объясняет и прогнозирует общение в сфере труда;
- социализации (с помощью осуществления, осознания социальной роли индивида в подсистеме трудовой конгломерации, коллектива);
- корректирующую как способ определения целей, ориентаций, идеалов.

Рассматривая определение системы мотивации, можно отметить также отсутствие единства подхода. Так, одни авторы говорят о том, что система мотивации это система, которая существует независимо от социально-экономических формаций, параметры ее являются постоянными и группируются по признакам мотивов — материального, социального, уставного, духовно-

интеллектуального или социального, коллективистского, процессуального и самореализации.

Другие говорят о том, что система мотивации зависит от социально-экономических формаций, говорят, что мотивационные системы формируются как комплекс разнообразных мотивов, который в свою очередь определяет стандарты поведения. Третьи определяют данную систему как совокупность средств управления, как систему, подталкивающую работников компании к последующей эффективной деятельности[5]. На основе проведенного исследования можно сформулировать такие требования относительно понятия «система мотивации персонала»:

- присутствие признаков системности и элементов понятийно-терминологического аппарата;
- отражение сущности рассматриваемого явления, которое вытекает из объективного исторического и логического анализа развития самого предмета;
- простота и полнота, то есть мотивация всех носителей интересов на предприятии;
- наличие экономической и неэкономической составляющих;
- обеспечение соответствующего вознаграждения за улучшение как количественных, так и качественных результатов труда для успешного достижения целей предприятия;
- тесная связь размера вознаграждения с результатами труда конкретного работника, подразделения, в котором он работает, и всего предприятия в целом;
- согласование интересов всех групп их носителей на предприятии.

Вышеуказанные методы оценки не могут быть шаблонными, универсальными, так как являются специфическими, со своими недостатками. Исходя из данной таблицы, в большинстве случаев возникает проблема искажения собранной информации. Для устранения, минимизации данной проблемы можно использовать экспертный метод. В таблице 1.1 систематизированы основные методы оценки мотивации персонала, их преимущества и недостатки.

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки существующих методов диагностики и оценки системы мотивации персонала

Метод	Преимущества метода	Недостатки метода
1. Метод опроса (анкетирование)[2]	- возможность за короткое время получить необходимую информацию о мотивации значительного числа работников; - возможность оценки работников одного или нескольких подразделений, или всех работников организации в совокупности; - возможность выявить особенности мотивации различных категорий персонала; возможность быстрой реализации	Возможность ошибки при формулировке вопросов, в самом процессе разработки анкеты в целом, неточности расчетов и пр. Искажение результатов в силу субъективных оценок; Неосознанность самим испытуемым лицом многих мотивов в силу их скрытости; Сознательно неверное и неточное представление ответов в процессе анкетирования
2. Дисперсионный анализ[1]	Позволяет получить корректную оценку влияния методов и способов мотивации на производительность труда и, как следствие, на уровень эффективности деятельности предприятия в целом.	Необходимость проведения масштабного анализа при выявлении факторов, влияющих на производительность труда, в силу достаточно большого разнообразия таких факторов
3. Методика, основанная на оценке эффективности деятельности каждого работника и предприятия в целом[3]	Возможность получения количественных результатов оценки	Показатели эффективности должны уточняться и корректироваться в зависимости от должности работника, его категории, отрасли и сферы деятельности предприятия. Изменение показателей эффективности произошло именно за счет реализации мотивационных мероприятий
4. Психологическое тестирование[2]	Большое разнообразие тестов, которые могут использоваться для различных целей оценки	Присутствует вероятность сознательного влияния испытуемого лица на результаты тестирования с целью их искажения
5. Ключевые показатели KPI's[3]	Оценка является комплексной и всесторонней	Сложность и трудоемкость проведения оценки Высокие временные затраты
6. Диагностическое интервью	Возможность составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценить общий уровень мотивации	Требуются значительные затраты времени и сил

Популярной формой, востребованным методом диагностики является анкетный опрос или тестирование. Данными методами за короткое время можно охватить большое количество персонала, либо конкретный отдел и выявить, насколько эффективно они замотивированы[7].

Так же для совершенствования системы мотивации используют «обобщённые мотивы», субъективные оценки от самих сотрудников и ситуативные факторы поведения. Чтобы объективно изучить мотивационное воздействие, используют три уровня оценки (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Уровни оценки мотивации персонала

Уровень воззрений	Это субъективные суждения сотрудника. Например, настроение, интерес, внимание. Изучается, как сам сотрудник оценивает мотивационные факторы (отношения в коллективе, зарплата, условия на рабочем месте, возможность развиваться профессионально или строить карьеру). Методы изучения: написание эссе, опросы, тестирование, заполнение анкет
Уровень действий	Изучаются результаты поведения на рабочем месте, насколько сотрудник выполняет корпоративные требования. И также важно выяснить: сотрудник придерживается правил по собственной инициативе или из-за давления руководства. Изучить, как сотрудники выполняют корпоративные стандарты, можно путём видеонаблюдения, ведения рабочих дневников, структурированного наблюдения
Уровень продуктивности	Изучаются результаты деятельности: снижение издержек, повышение прибыли. Используются показатели: продажи, повышение качества, количество жалоб, текучесть кадров

Данные уровни оценки помогут наиболее объективно изучить мотивационное воздействие. При этом нельзя использовать необдуманно методы оценки мотивации, важно учитывать цели организации, ее специфику и наличие ресурсов, тогда можно будет наиболее эффективно оценить, насколько замотивированы сотрудники.

Необходимо отметить, что все вышеперечисленные методы оценки мотивации сотрудников позволяют оценить эмоциональное состояние сотрудников и получить их оценку факторов мотивации. После необходимо провести оценку поведения сотрудников на рабочем месте для выявления его соответствия или несоответствия необходимым стандартам. Тут приходится

применять такие неформальные методы, как видеонаблюдение, ведение рабочих дневников и пр.[23].

Для оценки степени продуктивности стимулов обычно используют бизнес-показатели, такие, как:

- увеличение уровня продаж, повышение качества продукции;
- снижение текучести кадров, конфликтов внутри организации, а также уменьшение количества жалоб клиентов;
- формирование новых эффективных команд и пр.

Таким образом, понимая функции, цели, задачи и принципы мотивации и стимулирования, руководству каждой успешной компании необходимо сформировать набор способов воздействия на персонал и выбрать наиболее подходящие и эффективные в конкретных условиях, при текущем положении методы мотивации и стимулирования. Это улучшит климат в самой организации, повысит ее конкурентоспособность, снизит текучесть кадров, а также увеличит показатели эффективности этой организации.

Следовательно, в данном вопросе рассмотрены понятие, сущность и методы оценки мотивации персонала. Основной задачей руководства является разработка, внедрение, поддержка, оптимизация и повышение эффективности грамотной, продуманной и взвешенной до мелочей системы мотивации персонала фирмы, так как именно мотивация способна побудить сотрудников к достижению конечного результата максимальной эффективности[14, с. 35].

Рассматривая определение системы мотивации, можно отметить также отсутствие единства подхода. Так, одни авторы говорят о том, что система мотивации это система, которая существует независимо от социально-экономических формаций, параметры ее являются постоянными и группируются по признакам мотивов — материального, социального, уставного, духовно-интеллектуального или социального, коллективистского, процессуального и самореализации.

Другие говорят о том, что система мотивации зависит от социально-экономических формаций, говорят, что мотивационные системы формируются

как комплекс разнообразных мотивов, который в свою очередь определяет стандарты поведения. Третьи определяют данную систему как совокупность средств управления, как систему, подталкивающую работников компании к последующей эффективной деятельности.

Мотивацией персонала называют процесс побуждения сотрудников к интенсивной трудовой деятельности с целью удовлетворения их личных потребностей и интересов в сочетании с достижениями организацией своих главных целей. Более правильным представляется подход, при котором мотивацию рассматривают как совокупность, комплексное объединение внутренних движущих сил и сил «извне», которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации[26].

В основе системы мотивации труда остаются потребности и цели персонала, которые являются одной из системообразующих функций предприятия. Практика показывает, что уровень мотивации персонала на предприятии достаточно трудно измерим, а существующие методы оценки мотивации персонала не дают возможности качественно и в полном объеме оценивать уровень мотивации труда и обнаруживать резервы относительно его повышения, что повышает актуальность поиска новых, модернизированных способов оценки мотивации и управления ею[13].

Таким образом, обзор литературы и классических подходов теории мотивации показывает, что в литературе существует большое количество определений мотивации персонала, которые раскрывают ее сущность с разных сторон, многие из которых даже противоречат друг другу, и до сих пор не существует единого определения мотивации персонала. Знание методов оценки мотивации, корректное их использование и является искусством управления персоналом: умение правильно выбрать самый эффективный метод воздействия, знание сильных и слабых сторон исполнителя, способность мотивировать и заряжать на самоотверженную работу разных людей[20].

1.2 Способы управления трудовой мотивацией персонала

Рассмотрим вначале базовые понятия управления персоналом. До сих пор не существует унифицированного понятийного аппарата, точки зрения различных авторов разнятся. Так, многие экономисты по – разному трактуют понятие «фирма». В эпоху постиндустриального, информационного общества появляется понятие «гибкая социальная система» объединение индивидуумов для достижения общих планов и целей путем преобразования экономических ресурсов в желаемые конечные состояния. В исследованиях западных учёных употребляется понятие «корпорация», в России же «организация», «фирма». Но самое главное, что должно объединять людей в данной структуре – нацеленность на конечный результат, всеобщая заинтересованность в достижении успеха предприятия.

Совокупность всех элементов системы подразделяется на управляющие и управляемые объекты, следовательно, на управляемую и управляющую подсистемы.

Управление организацией — целенаправленное, комплексное воздействие, направленное на согласование совместной деятельности сотрудников; так же это процесс планирования, координации, мотивации и контроля для достижения целей и результатов. Управлять системой означает обеспечивать её целенаправленное, своевременное, взвешенное поведение в постоянно изменяющихся условиях. Этот процесс, как правило, достигается путём организации и развития деятельности. Современные, постоянно изменяющиеся внешние и, соответственно, внутренние условия, условия сложных технологических, информационных, организационных взаимосвязей определяют постоянную необходимость статистического исследования закономерностей и особенностей функционирования фирмы как наисложнейшей системы.

Управление персоналом — сложнейший и многофакторный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и

закономерностями. Грамотное управление персоналом любого предприятия является важнейшим фактором успеха. Управлению персоналом должен быть присущ учет взаимосвязей, взаимозависимостей между отдельными аспектами проблемы для достижения общего конечного результата, разработка эффективного механизма управления, который обеспечивает комплексное планирование и организацию системы[29].

Система управления персоналом подразумевает формирование целей, задач, функций, организационной структуры управления персоналом, управленческих и функциональных взаимосвязей руководства и конкретных сотрудников в процессе выработки, принятия, анализа и реализации управленческих решений.

Перед главным менеджером организации (фирмы), как правило, стоят нижеуказанные задачи, подцели[16]:

- разработать гибкую, современную, продуманную, отвечающую современным требованиям и условиям оргструктуру управления сложной, структурированной системой – организацией;
- создать эффективную систему планирования на предприятии, систему финансового мониторинга;
- постоянно повышать конкурентоспособность фирмы (например, расширять номенклатуру продукции и услуг, повышать качество продукции, квалификацию персонала предприятия);
- реализовать современную систему стратегического управления, позволяющую эффективно функционировать организации в долгосрочной перспективе;
- повышать производительность труда сотрудников;
- отобрать квалифицированных сотрудников, являющихся опорой современного бизнеса;
- выстроить систему мотивации персоналом таким образом, чтобы каждый трудящийся был материально и морально заинтересован в достижении максимальной эффективности и конечном результате;

- повысить оперативность принимаемых решений.

Трудовые ресурсы, персонал занимает центральное место во всей совокупности ресурсов фирмы. В период рыночных отношений роль трудовых ресурсов с каждым годом возрастает. Многие западные и ведущие российские экономисты отмечают, что основное, самое дорогое богатство организаций – интеллектуальный потенциал персонала, человеческий и интеллектуальный капитал.

В указанном ключе важнейшую роль играет мотивация персонала, так как именно мотивация способна побудить сотрудников к достижению конечного результата максимальной эффективности и только при правильном направлении, стимулировании персонала возможно получение максимальной отдачи от бизнеса в целом.

Труд относится к числу основных факторов производства. На пути успеха компании главный немаловажный этап – построение эффективной системы трудовой мотивации персонала. Данный этап имеет огромную значимость, так как от грамотной системы мотивации во многом зависит успех всего предприятия. Естественно, возникает множество трудностей в связи с выбором правильной мотивации человека к определённой работе.

Рассмотрим тезисно процесс выстраивания системы трудовой мотивации. Как известно, на систему трудовой мотивации оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы, субъективные и объективные. Например, к внешним факторам относится влияние государства, законодательное регулирование, налоговое, а также рыночный фактор.

Для выстраивания грамотной системы мотивации персонала организации учитываются следующие внутренние показатели[27]:

- уровень квалификации работника и уровень профессиональной подготовки;
- потребности сотрудника (в моральной, либо в материальной мотивации, либо в данных мотивациях в комплексе);
- стаж работы;

- уровень знаний в данной области;
- работоспособность, трудолюбие;
- аналитические способности;
- способность к обучению и психологическая гибкость;
- заинтересованность в качественном выполнении работы, в отдаче и в результате;
- дисциплинированность.

Обычно выстраивание системы мотивации персонала проходит в несколько этапов, но данные этапы являются весьма гибкими и могут корректироваться в зависимости от точки зрения руководства организации. Ниже перечислены наиболее распространённые из них. Первый этап, как правило, включает постановку целей, задач и определение отдачи, которую руководитель хочет получить в конечном итоге[22]:

- постановка целей и определение конкретной отдачи, которую руководитель хочет получить от той или иной должности, либо от той или иной работы;
- определение точных должностных обязанностей и задач необходимой должности;
- определение возрастных категорий требуемых сотрудников;
- разработка четких должностных инструкций.

Второй этап включает, как правило, оценку потребностей персонала[24]:

- анализ системы трудовой мотивации, проведение тестирования сотрудников, анкетирования;
- предварительная беседа;
- выявление стимулов, потребностей персонала.

На заключительном этапе с учетом потребностей персонала разрабатывается непосредственно система трудовой мотивации, включающая для большей эффективности, как материальную мотивацию, так и

нематериальную. В любом случае данная система должна полностью отвечать потребностям имеющегося персонала фирмы.

Рассмотрим методы управления трудовой мотивацией трудящихся. Необходимо отметить, что существенные изменения претерпели как отношение к человеческому капиталу в целом – к персоналу, так и методы мотивации. Если раньше персонал рассматривался как расходы, то сейчас — как ресурс и объект инвестирования. Со сменой роли персонала в деятельности предприятия изменяется роль и функции мотивации труда, а также управления мотивацией персонала[16].

В современных условиях выделяют типовые методики управления мотивацией персонала, выработанные практикой управления различных фирм на мировой арене годами. Само понятие «методы управления мотивацией персонала» по своей сути означает совокупность определенных типовых приемов, алгоритмов и способов, стандартных подходов к воздействию и влиянию на персонал (как на сотрудников в отдельности, так и на трудовой коллектив в целом) и его стимулирование для достижения конкретных конечных результатов.

Необходимо отметить, что управлять трудовой мотивацией персонала можно с помощью экономических, организационно-административных и социально-психологических методов.

Главные факторы отличия заключаются в том, что административные методы управления трудовой мотивацией персонала базируются на власти управленцев, дисциплине и взысканиях. Данные методы известны в истории как «методы кнута», то есть это жесточайшие методы, исходящие напрямую от администрации (от руководства). Административные методы управления, как правило, носят жёсткий, приказной характер.

Несмотря на то, что административные методы управления носят приказной характер, выделяют три формы проявления организационно-административных методов[3]:

1) обязательные предписания (приказ, официальное распоряжение, запрет и т.д.);

2) распоряжения консультационного характера, нацеленные на достижение компромиссов;

3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.д.).

Экономические и социально-психологические методы по природе управленческого воздействия носят косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое, мгновенное действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Экономические методы управления трудовой мотивацией известны как «методы пряника». В плане трудовой мотивации персонала они проявляются в следующих формах: планирование, материальное стимулирование, поощрение, финансирование. К ним относятся предоставление экономической самостоятельности в случае, когда коллектив сотрудников распоряжается материальными, финансовыми фондами, выручкой, зарплатой, прибылью, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

Среди экономических методов управления трудовой мотивацией персонала особое место, как было сказано, занимает материальное стимулирование. Ни одно событие так не сказывается на стремлении персонала к успеху, как факт поощрения определенных действий. Вознаграждения, материальное стимулирование основной инструментальной системы мотивации персонала.

Как правило, к ним относятся:

– компенсационные выплаты (фиксированная и переменная части заработной платы);

– надбавки (повышение зарплаты сотрудника, основанное на его личных результатах);

– льготы (программы, которые работодатель использует для повышения лояльности персонала в дополнение к компенсационным выплатам).

В каждой конкретной компании определение размера, тарифной сетки оплаты, составляющих компонентов зарплаты персонала зависит, прежде всего, от стратегических целей предприятия и внешних факторов, а также от факторов субъективного характера: мнения руководства, личных ценностей топ-менеджеров компании, от уровня квалификации самих сотрудников.

Есть и другая точка зрения на приоритетность метода управления трудовой мотивацией нематериальное стимулирование. Приверженцы данного подхода отмечают, что помимо материальной мотивации сотрудника надо ценить, холить и лелеять, трудящийся должен быть уверен в том, что его труд оценят по заслугам.

Социально-психологические методы управления основаны на психологическом, моральном воздействии на подсознание людей, именно на мотивации персонала, использовании социального механизма управления, на анализе и учёте социальных потребностей. Они известны как «методы убеждения»[20].

Целью социально-психологических методов управления персоналом является формирование и создание оптимальных условий для работы персонала, достижение положительного климата в коллективе и обеспечение сплоченности, с помощью объединения целей, интересов и потребностей персонала. К социально-психологическим методам воздействия на мотивацию персонала относятся:

- 1) методы повышения инициативности к выполнению задач (грамоты, конкурсы, благодарности, доска почета, индивидуальные поощрения);
- 2) социальное регулирование;
- 3) управление нормами поведения: создание нормативных документов, таких, как устав, дресс-код и т.д.;
- 4) внушение – воздействие на человека, используя психологические методы;
- 5) метод личного примера применяется для мотивации и эффекта подражания;

б) формирование и развитие коллектива, с учетом совместимости психологических особенностей персонала с целью стимулирования нормальной работы для достижения максимальной эффективности.

Для повышения эффективности деятельности предприятия, за счет социально-психологических аспектов и повышенной степени удовлетворенности трудом персонала, каждому руководителю необходимо составить индивидуальный портрет исполнителя, опираясь на психологические особенности последнего. Исполнителю также важен социально-психологический климат в коллективе, для повышения уровня работоспособности, стрессоустойчивости и более легкое прохождение адаптации к реинжинирингу.

С первого взгляда даже самые простые вещи, такие, как грамоты, благодарности, доска почета, индивидуальные поощрения могут существенно повлиять на желание продуктивно работать сотрудника, а, следовательно, на эффективность работы предприятия. Для развития чувства коллективизма и значимости каждого сотрудника, необходимо дать возможность выявления и решения проблем, обеспечить творческий подход к идеям повышения уровня производительности[26].

Иными словами, предоставить шанс персоналу участвовать в процессе управления, тем самым продемонстрировать заинтересованность руководителей в сотрудниках.

Каждый руководитель самостоятельно выбирает социально - психологические методы управления персоналом, в зависимости от своих профессиональных и организаторских способностей.

Социально-психологические методы управления трудовой мотивацией персонала – достаточно трудоемкий и сложный процесс. В связи с этим могут возникнуть проблемы применения данного метода, такие, как: превышение должностных обязанностей руководителя, например, переубеждение человека займет гораздо больше сил и времени, чем издание приказа, которому сотрудник неоспоримо должен подчиниться. Применение методов влияния через угрозы, а

именно: лишение премий, понижение в должности или увольнение с рабочего места.

Применение социально-психологических методов управления со временем будет повышать свою роль в методологии управления персоналом. Прежде всего, это связано с повышением уровня образования и квалификации как работников, так и общества в целом, которые требуют более глубоких и рафинированных методов управления[19].

В завершение необходимо отметить, что управление мотивацией труда в России на современном этапе осложняется такими основными факторами:

- неочевидность мотивов поведения работника, то есть невозможность быстрого выявления движущих мотивов его деятельности;
- изменяемость мотивационного процесса на основании постоянного изменения потребностей работника;
- разногласия мотивационных структур персонала, что делает управление мотивацией слабо прогнозируемым;
- наличие разнообразных способов удовлетворения потребностей;
- сложность оценки уровня мотивации труда персонала.

Большинство этих недостатков можно преодолеть с помощью построения системы управления мотивацией труда на предприятии, в основе которой лежит система определенных измерителей. Общая цель измерения уровня мотивации труда заключается в его оценке, контроле и управлении для достижения предприятием поставленной цели. Оценивая уровень мотивации труда, можно получить картину скрытых изменений и предусмотреть возможные проблемы или кризис на предприятии, а также определить влияние организационных изменений на мотивацию.

Ведущие западные и российские экономисты считают, что наиболее оптимальная стратегия при мотивации персонала стратегия гибкой занятости и гибкой мотивации, которая подразумевает молниеносную реакцию организации на постоянно изменяющиеся внешние и внутренние условия. То есть, руководство организации должно менять численный и структурный состав в

зависимости от своих потребностей, должно выстраивать свою систему мотивации таким образом, чтобы получать максимальную отдачу от каждого сотрудника.

Следовательно, управление трудовой мотивацией персонала организации — целенаправленная деятельность руководства организации в целом, руководителей и специалистов конкретных подразделений по стимулированию трудовой деятельности, заинтересованности трудящихся в конечном результате и достижении максимальной прибыльности и эффективности[14].

Таким образом, в данной главе рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала. Важнейшим звеном, ключевым фактором успеха каждой фирмы является кадровый состав организации – персонал, человеческий капитал. И только при правильном направлении, стимулировании данного вектора, возможно достижение максимального результата и отдачи от бизнеса в целом. С другой стороны, наличие высококвалифицированного, мотивированного и эффективно работающего персонала также выступает в качестве одного из существенных конкурентных преимуществ и сильных сторон внутренней среды предприятия. Соответственно, формирование такого положения способствует повышению конкурентоспособности и выживаемости предприятия на рынке[5].

Мотивацией персонала называют процесс побуждения сотрудников к интенсивной трудовой деятельности с целью удовлетворения их личных потребностей и интересов в сочетании с достижениями организацией своих главных целей. Более правильным представляется подход, при котором мотивацию рассматривают как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации.

В современных условиях выделяют типовые методики управления мотивацией персонала, выработанные практикой управления различных фирм на мировой арене годами. Само понятие «методы управления мотивацией

персонала» по своей сути означает совокупность определенных типовых приемов, алгоритмов и способов, стандартных подходов к воздействию и влиянию на персонал (как на сотрудников в отдельности, так и на трудовой коллектив в целом) и его стимулирование для достижения конкретных конечных результатов. Управлять трудовой мотивацией персонала можно с помощью экономических, организационно-административных и социально-психологических методов.

2 Оценка системы мотивации персонала на примере ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения

ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» – учреждение, осуществляющее свою деятельность на рынке полиграфических изданий и рекламных услуг. Газета основана в 1930 году. Тираж – 2500 экз. Официальное наименование Учреждения: полное наименование: государственное автономное учреждение Пензенской области «Редакция газеты «Сельская правда»; сокращенное наименование: ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Учреждение является некоммерческой организацией. ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» находится в рабочем поселке Мокшан Пензенской области. Фактический и юридический адрес: р.п. Мокшан, ул. Поцелуева, 11. Тел. 8(84150)2-72-97. Факс: 8(84150)2-13-63.

Газета зарегистрирована региональной инспекцией по защите свободы печати и массовой информации (г. Самара). Рег. № С 0748. Индекс № 53263. газета перерегистрирована в связи с изменением состава учредителей 3 июня 2005 года. Свид. № ПИ № ФС8-0088. Учредителем учреждения является субъект Российской Федерации – Пензенская область. Функции и полномочия учредителя учреждения от имени субъекта Российской Федерации – Пензенской области – осуществляет Департамент информационной политики и средств массовой информации Пензенской области. Полномочия собственника имущества учреждения от имени Пензенской области осуществляет Департамент государственного имущества Пензенской области.

23 марта 1930 г. бюро Мокшанского РК ВКП (б) приняло решение об издании районной газеты. 24 марта расширенный пленум райкома одобрил это решение. 4 августа 1930 г. райком партии решил присвоить название газете

«Мокшанский колхозник», утвержден тираж 3945 экземпляров. 26 октября 1930 г. подписчики получили 1-й номер газеты, отпечатанный в местной типографии.

В декабре 1930 г. начала работать Мокшанская типография. За годы существования газеты сменилось больше 20 редакторов. Среди них: А.А. Галдин, А.С. Посконкин, Н.Ф. Юдичев, А.Н. Пчелинцев, В.И. Сапожников, В.И. Ефремова, Н.Ф. Арлашкин, Н.О. Сизова.

Предметом деятельности учреждения является подготовка, производство, выпуск и распространение периодических печатных изданий, организация и проведение конференций, фестивалей, выставок, ярмарок, оказание консалтинговых услуг. ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» оказывает информационные, рекламные, полиграфические услуги (изготовление бланочной продукции).

Целью создания газеты является удовлетворение общественных потребностей в информации, производимой предприятием продукции (работах, услугах) и получение прибыли. Рассматриваемое предприятие относится к разряду социально значимых, в силу специфики его деятельности. Одним из основных документов, регулирующих деятельность предприятия, является Устав. Создается с целью регулирования основных видов деятельности организации. В Уставе содержатся следующие сведения:

- полное наименование организации и его географическое местонахождение (физический и юридический адрес);
- данные об учредителях организации;
- данные об органах управления организации, порядке образования и функциях;
- перечень обязательств организации в соответствии с законом РФ;
- указание на то, что организация действует на коммерческой основе;
- перечень выполняемых операций и предоставляемых услуг.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

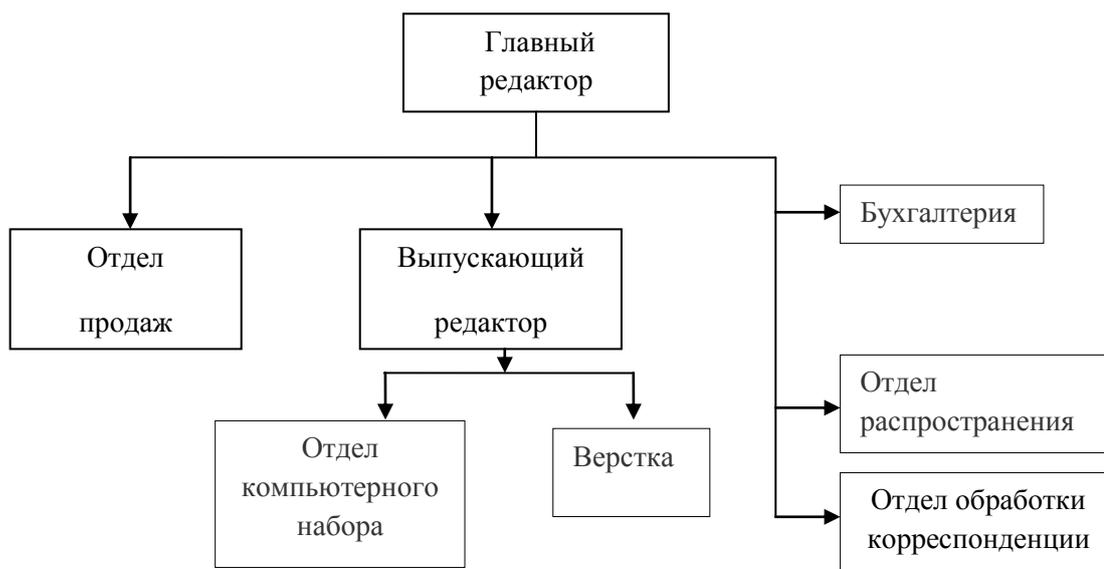


Рисунок 2.1 – Организационная структура ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

Рассмотрим и проанализируем основные организационно-экономические показатели деятельности. В приложении А представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» за 2015-2017гг. Как видно из таблицы и сопутствующих ей диаграмм, в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» с каждым годом увеличивается выручка. На 11,7% в 2016 году по сравнению с 2015, и еще на 16,4 в 2017 году по сравнению с предыдущим годом. Также увеличились показатели себестоимости на 11,1% в 2016 году, и на 14,6% в 2017 в связи с увеличением стоимости электроэнергии, сопутствующих материалов, используемых при производстве продукции ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Изменение рассмотренных показателей привело к увеличению валовой прибыли на 20% в 2016 году, и еще на 38,1% в 2017 году. Табличные данные говорят о том, что происходит увеличение чистой прибыли с 175 тыс. руб. до 210 тыс. руб. в 2016, и до 275 тыс. руб. в 2017 году, т.е. на 20% и на 31% соответственно. На рисунке 2.2 представлена динамика выручки, себестоимости и фонда оплаты труда предприятия за 2015-2017гг.

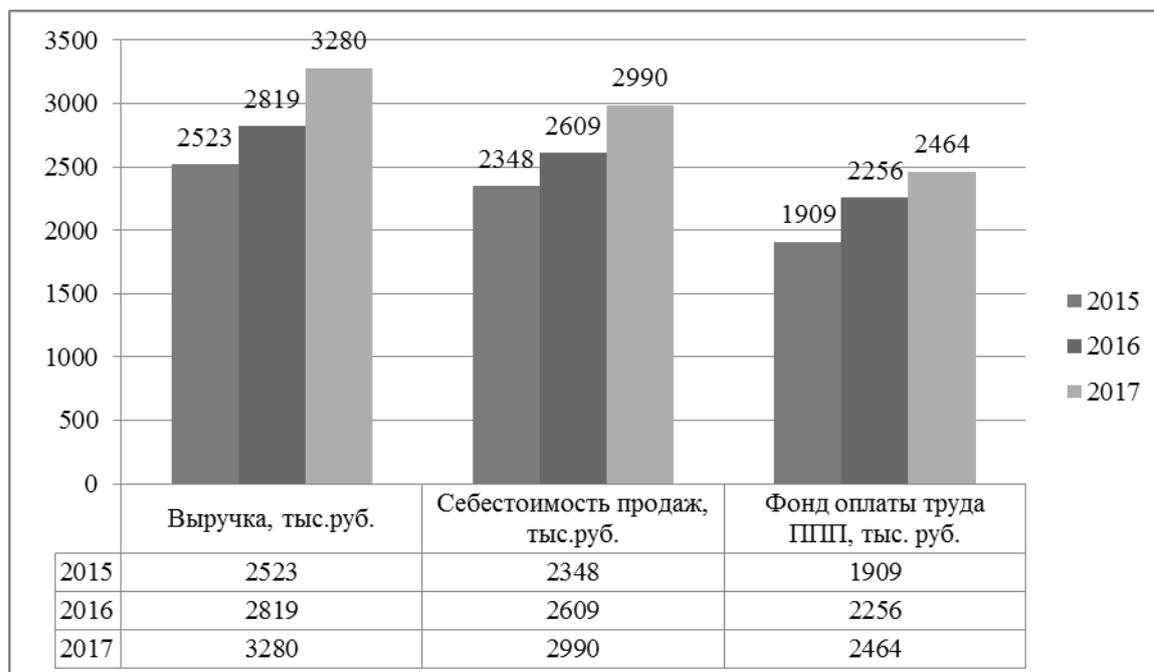


Рисунок 2.2 – Динамика выручки, себестоимости и фонда оплаты труда за 2015-2017гг ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

В связи с сокращением численности ППП каждый год на 1 человека (20 чел. в 2015, 19 чел. в 2016, 18 чел. в 2017 годах) наблюдается увеличение производительности труда на 17,6% в 2016 году и на 22,8 % в 2017. Увеличение среднегодовой заработной платы в динамике связано с повышением МРОТ по РФ, а также с сокращением сотрудников за счет ППП и повышения производительности труда. Рост заработной платы и производительности труда является положительной тенденцией.

В целом, происходит увеличение чистой прибыли с 175 тыс. руб. до 210 тыс. руб. в 2016, и до 275 тыс. руб. в 2017 году, т.е. на 20% и на 31% соответственно. При этом происходит увеличение среднегодовой заработной платы на 24,4% в 2016 году, и на 15,35 в 2017. Увеличение среднегодовой заработной платы в динамике связано с повышением МРОТ по РФ, а также с сокращением сотрудников за счет ППП и повышения производительности труда. Рост заработной платы и производительности труда является положительной тенденцией. Динамика производительности труда и заработной платы отражена на рисунке 2.3.

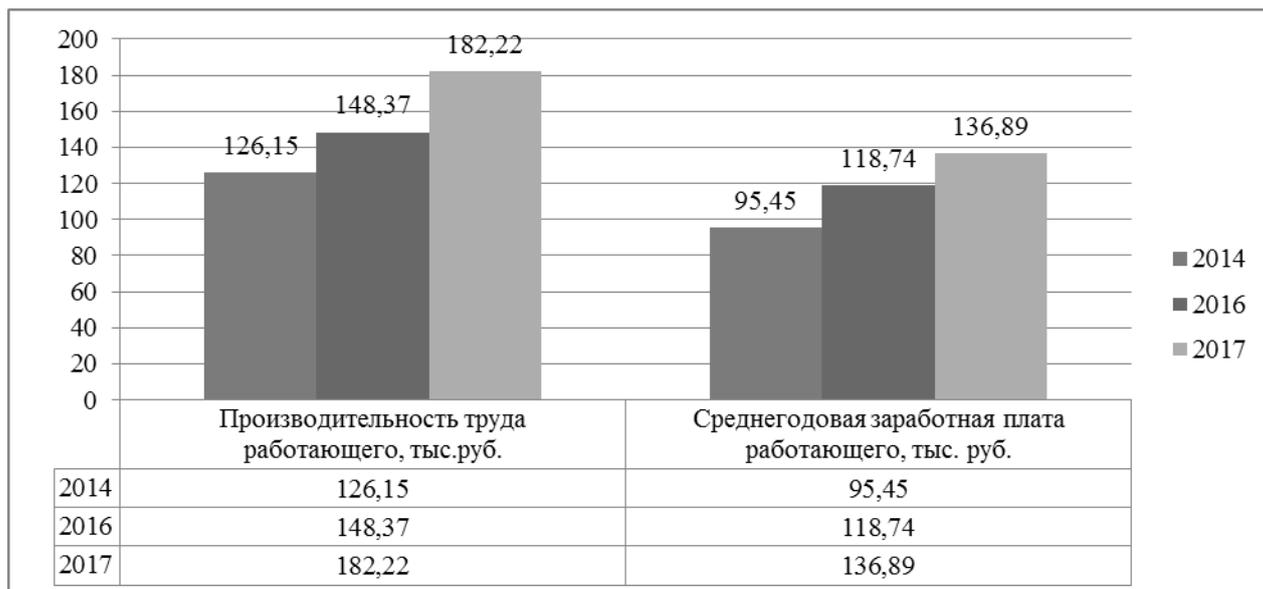


Рисунок 2.3 – Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы за 2015-2017гг ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

Таким образом, проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» за 2015-2017гг. позволяет сделать вывод, что в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» с каждым годом увеличивается выручка. На 11,7% в 2016 году по сравнению с 2015, и еще на 16,4 в 2017 году по сравнению с предыдущим годом. Также увеличились показатели себестоимости на 11,1% в 2016 году, и на 14,6% в 2017 в связи с увеличением стоимости электроэнергии, сопутствующих материалов, используемых при производстве продукции ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Изменение рассмотренных показателей привело к увеличению валовой прибыли на 20% в 2016 году, и еще на 38,1 в 2017 году.

Также происходит увеличение чистой прибыли с 175 тыс. руб. до 210 тыс. руб. в 2016, и до 275 тыс. руб. в 2017 году, т.е. на 20% и на 31% соответственно. В связи с сокращением численности ППП каждый год на 1 человека (20 чел. в 2015, 19 чел. в 2016, 18 чел. в 2017 годах) наблюдается увеличение производительности труда на 17,6% в 2016 году и на 22,85 в 2017. При этом происходит увеличение среднегодовой заработной платы на 24,4% в 2016 году, и

на 15,35 в 2017. Увеличение среднегодовой заработной платы в динамике связано с повышением МРОТ по РФ, а также с сокращением сотрудников за счет ППП и повышения производительности труда. Рост заработной платы и производительности труда является положительной тенденцией.

Проанализируем структуру кадров ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». В организации основная доля сотрудников – 57% – женщины, остальные 33% – лица мужского пола, большинство сотрудников – 36% – имеют высшее образование, усредненный возраст по предприятию – 50 лет. Структура состава трудовых ресурсов ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в зависимости от стажа работы в 2017 году представлена на рисунке 2.4.

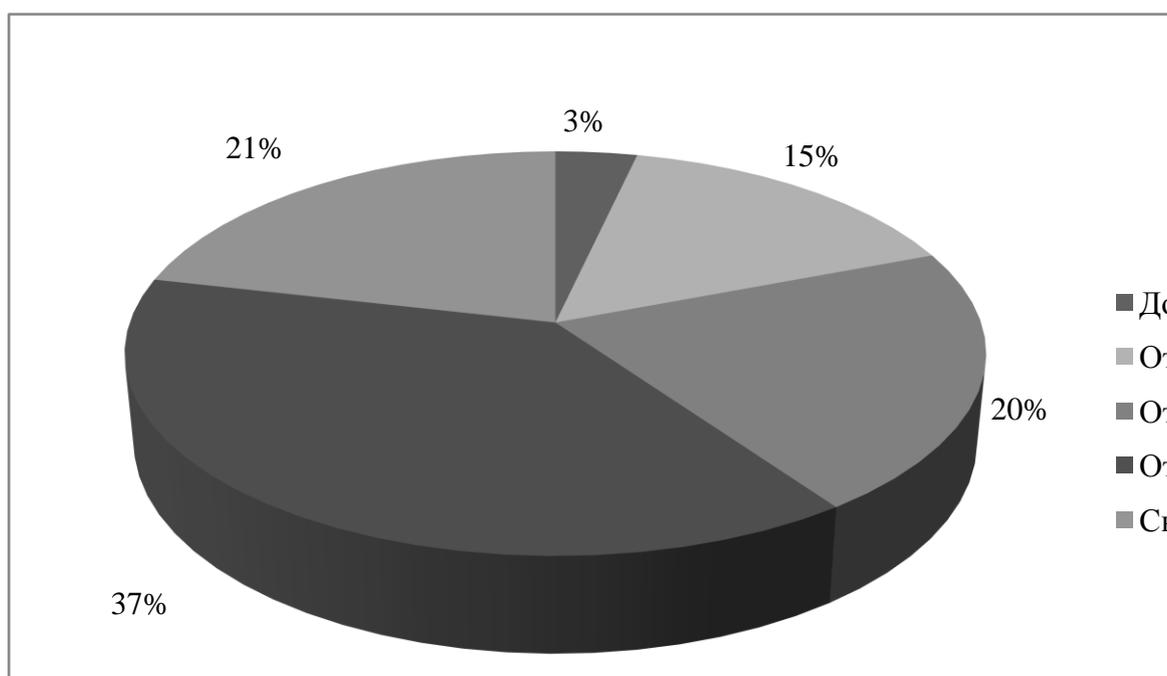


Рисунок 2.4 – Структура состава трудовых ресурсов в зависимости от стажа в 2017 г

Таким образом, в данном вопросе рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия, проанализирована структура доходов и расходов предприятия. Данные отчетности предприятия говорят о том, что происходит увеличение чистой прибыли с 175 тыс. руб. до 210 тыс. руб. в 2016, и до 275 тыс. руб. в 2017 году, т.е. на 20% и на 31% соответственно.

В связи с сокращением численности ППП каждый год на 1 человека (20 чел. в 2015, 19 чел. в 2016, 18 чел. в 2017 годах) наблюдается увеличение производительности труда на 17,6% в 2016 году и на 22,85% в 2017. При этом происходит увеличение среднегодовой заработной платы на 24,4% в 2016 году, и на 15,35% в 2017. Увеличение среднегодовой заработной платы в динамике связано с повышением МРОТ по РФ, а также с сокращением сотрудников за счет ППП и повышения производительности труда. Рост заработной платы и производительности труда является положительной тенденцией.

2.2 Анализ управления мотивацией персонала

Проведем анализ системы управления мотивацией персонала. В классических учебниках по мотивации персонала, система управления мотивации персонала оценивается с нескольких основных аспектов[3]:

- система оплаты и стимулирования труда;
- условия трудовой деятельности, возможность карьерного роста, степень участия персонала в управленческих решениях, трудовом процессе;
- оценка текучести кадров,
- расстановка стимулов на предприятии.

Рассмотрим данные направления подробнее. Во-первых, оценим систему стимулирования труда и заработную плату. В целом, оплата труда работников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» осуществляется в соответствии с положением об оплате труда на основе штатного расписания и выплат стимулирующего характера.

К выплатам стимулирующего характера относится авторское вознаграждение и премия в размере до одного должностного оклада по результатам работы за квартал (при наличии денежных средств). Ежеквартальная премия не выплачивается работнику в случае наличия дисциплинарных взысканий, предусмотренных трудовым кодексом РФ, временным и сезонным работникам.

Под авторским вознаграждением понимаются выплаты, совершаемые в соответствии с Законом ЗФ «Об авторском праве и смежных правах, и Положением об авторском вознаграждении (гонораре) в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда», авторам за исключительное право редакции использовать и разрешать использование созданного их творческим трудом информационного продукта. Выплаты гонорара распространяются на работников редакции, в трудовые обязанности или служебные задания которых входит участие в работе по созданию информационного материала для газеты.

Работникам за совмещение профессий (должностей), выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы, расширение зон обслуживания или увеличение объема работ производятся доплаты в размере 50% от должностного оклада. Должностные оклады в учреждении не ниже минимальной оплаты труда.

Крайне негативной тенденцией в организации является отсутствие зависимости заработной платы сотрудников от продаж газеты, о чем говорит динамика средней заработной платы (оклада и премиальной части) сотрудников.

Проведенный анализ показывает, что заработная плата сотрудников не зависит от числа продаж газеты, только раз в квартал сотрудники получают премии по решению руководства. Данное решение принимается с учетом собственного желания руководства, при этом учитывается имеющийся доход предприятия, а также нарушения трудовой дисциплины сотрудниками. Как правило, данное решение субъективно, система оценки показателей эффективности работы сотрудников в организации отсутствует.

Необходимо отметить стабильность квартальных премиальных выплат руководящего состава предприятия. В таблице 2.1 представлена зависимость средней заработной платы сотрудников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в 2017 году от числа продаж газеты.

Таблица 2.1 – Зависимость средней заработной платы сотрудников ГАУ
ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в 2017 году от числа продаж газеты

Наименование показателя	январь	февр.	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	окт.	ноябрь	дек.
Средняя заработная плата управл. персонала, руб.	16400	16400	32800	16400	16400	32800	16400	16400	32800	16400	16400	32800
Средняя заработная плата рядовых сотруд., руб.	14000	14000	14000	14000	14000	28000	14000	14000	14000	14000	14000	28000
Динамика продаж газеты, экземпляров	7200	9200	9200	12000	9200	9100	11300	9100	9200	12000	9100	9100

Таким образом, проведенный анализ показывает, что заработная плата сотрудников не зависит от числа продаж газеты, только раз в полугодие сотрудники получают премии по решению руководства. Данное решение принимается с учетом собственного желания руководства, при этом учитывается имеющийся доход предприятия, а также нарушения трудовой дисциплины сотрудниками. Как правило, данное решение субъективно, система оценки показателей эффективности работы сотрудников в организации отсутствует.

Оценка степени удовлетворенности сотрудниками существующей системой заработной платы и материального стимулирования в ходе исследования была произведена с помощью анкетирования сотрудников организации ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Разработанная анкета представлена в приложении Б. На вопрос «Удовлетворены ли Вы системой заработной платы и материального стимулирования в организации?» 70% сотрудников ответили отрицательно, 15% ответили «Скорее да, чем нет» и только 15% довольны системой заработной платы и материального стимулирования, что является крайне негативной тенденцией. На вопрос «Существуют ли в организации дополнительные бонусы, премии и поощрения?»

25% опрошенных ответили «Существуют, зависят от конечного результата», «Выплачиваются только премии в конце года» – 60%, «Фиксированная оплата труда» – 15% опрошенных. На рисунке 2.5 отражены ответы респондентов о дополнительных бонусах, премиях и поощрениях.

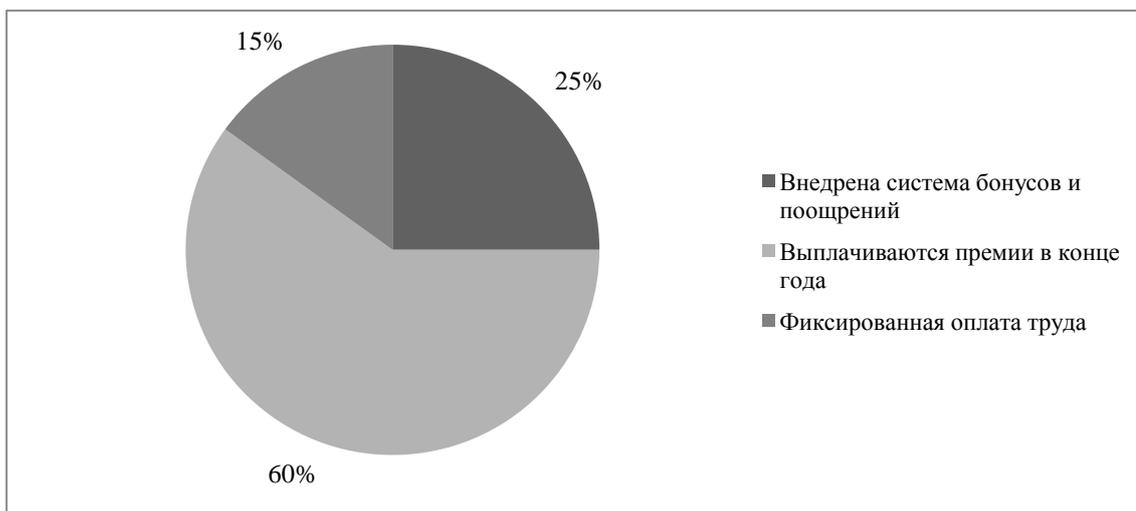


Рисунок 2.5 – Дополнительные бонусы, премии и поощрения

Таким образом, проведенный анализ системы оплаты и стимулирования труда в организации показывает, что в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» не эффективна политика заработной платы в целом и политика вознаграждений. На предприятии отсутствует премиальная часть заработной платы, зависящая от числа продаж газеты, поэтому сотрудники не заинтересованы в конечном результате - повышении прибыли организации. Также результаты анкетирования сотрудников показывают, что многих сотрудников не устраивает заработная плата, поощрения, бонусы. 70% респондентов не удовлетворены системой заработной платы и материального стимулирования в организации, и только лишь 15% довольны системой вознаграждения, что является крайне негативной тенденцией. Анализ показывает, что только раз в квартал сотрудники получают премии по решению руководства. Данное решение принимается с учетом собственного желания руководства, при этом учитывается имеющийся доход предприятия, а также нарушения трудовой дисциплины сотрудниками.

Как правило, данное решение субъективно, комплексная система оценки показателей эффективности работы сотрудников в организации отсутствует.

Рассмотрим следующее направление оценки системы управления мотивацией персонала – оценку текучести кадров. Данная оценка также отражает степень удовлетворенности сотрудников существующей системой управления мотивацией. Динамика движения рабочей силы предприятия за 2015-2017 годы отражена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Данные о движении рабочей силы ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в 2015-2017 гг

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015гг	2017-2016гг.
Численность персонала на начало года, чел.	26	25	23	-1	-2
Приняты на работу, чел.	4	3	6	2	-1
Выбыли, чел.	5	5	8	-	-3
В т.ч. по собственному желанию, чел.	4	4	8	-	-4
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	1	0	-	-
Численность персонала на конец года, чел.	25	23	22	-2	-1
Коэффициент оборота по приему работников	0,153	0,12	0,26	-0,033	0,14
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,1923	0,2	0,348	0,0087	0,148
Коэффициент постоянства кадров	0,9615	0,92	0,956	-0,0415	0,036
Коэффициент текучести кадров	0,192	0,2	0,347	0,008	0,147

Как показывают рассчитанные коэффициенты, показатели текучести на исследуемом предприятии ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в 2015-2017 годах были достаточно высокие, наблюдается общее снижение численности кадрового состава в связи с выходом на пенсию большого количества работников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

К негативным тенденциям относится рост текучести кадров, параллельно с этим, в 2017 году значительное число работников вышли на пенсию по достижению пенсионного возраста. Значение коэффициента текучести кадров в 3-5% считается естественной текучестью. Она связана, в основном, с тем, что

какая-то часть работников предприятия ушла на пенсию или уволилась в связи со сменой места жительства. Такой показатель способствует естественной и своевременной ротации кадров, он не должен вызывать беспокойства у руководства предприятия и его кадровой службы. Показатели выше 5% могут вызвать значительные экономические потери, создать кадровые, технологические, организационные и даже психологические трудности. Следовательно, на предприятии высокая текучесть кадров, особенно среди молодых сотрудников, что говорит о неудовлетворенности условиями труда.

Проведем оценку управления мотивацией персонала с другого направления оценим условия трудовой деятельности, возможность карьерного роста, степень участия персонала в управленческих решениях, трудовом процессе, оценим удовлетворенность персонала в существующей системе управления мотивацией в целом[4].

Рассмотрим результаты анкетирования по данному направлению. Анализируя вопрос «Удовлетворены ли вы системой управления мотивацией персонала в фирме?», о том, что не удовлетворены, ответили 45% опрошенных, «Удовлетворены» – 15%, «Скорее да, чем нет» ответили 40% респондентов. Важным представляется вопрос: «Играет ли для Вас роль мотивация в достижении конечного результата?». Ответы респондентов показывают: система мотивации оказывает существенное влияние на конечный результат деятельности у 75% респондентов, что подтверждает важность и значимость системы мотивации на предприятии.

Важнейший мотивационный фактор возможность карьерного роста, а также саморазвития. Анализируя вопрос «Какая методика назначения на должность, планирования карьеры в вашей фирме?», о том, что постановка на высокие должности по родственным связям, знакомству в большинстве случаев, ответили 15% опрошенных, «Рандомная составляющая», то есть, случайно, необъяснимо, с точки зрения респондентов – 35%, «Преобладание квалификационной составляющей, стажа, опыта работы, положительных

рекомендаций и результативности в работе при повышении по службе» - ответили 50% респондентов.

Следовательно, только половина сотрудников отмечает преобладание квалификационной составляющей, стажа, опыта работы, положительных рекомендаций и результативности в работе при повышении по службе. Анализируя вопрос «Собираетесь ли вы сменить место работы?», о том, что не собираются, ответили 45% опрошенных, «Думаю об изменении места работы постоянно «...особенно в последнее время» – 25%, «Думаю о том, чтобы сменить работу» - ответили 40% респондентов.

Анализируя данные о перспективах развития своей карьеры на предприятии, поощрения со стороны руководства, результативности работы в плане продвижения по службе, «Вижу небольшие перспективы продвижения» ответили 40% респондентов, «Перспективы вызывают большие сомнения» – 25% опрошенных, «не видят» – ответили 20%, о том, что видят большие перспективы прорыва по карьерной лестнице, заявили 15% респондентов. Следовательно, в основном, 45% респондентов не видят перспектив, либо сомневаются в перспективах карьерного роста.

На вопрос «Какие важнейшие критерии поощрения персонала в плане продвижения по службе существуют в вашей организации?», 22% опрошенных ответили «квалификация», «эффективность и результативность» – 40%, «опыт работы» ответили 28% респондентов, «блат» – 10% опрошенных. На вопрос «Приветствуется ли инициатива в коллективе?» 5% опрошенных ответили «пресекается на корню», «очень приветствуется новаторство, новые предложения сотрудников» – 40%, «инициатива присутствует очень редко» ответили 55% респондентов (Рисунок 2.6).

Следовательно, в целом, инициатива присутствует и поощряются новаторства, но не постоянно. На вопрос «Довольны ли Вы своей карьерой в целом, продвижением по службе?» «Весьма доволен» ответило 40% респондентов, «Не доволен» - 50% и «Крайне не доволен» - 10% опрошенных. Также анкетный опрос показал, что причиной увольнения являются следующие

обстоятельства: 30% не устраивает заработная плата, 17% - условия труда, 10% - конфликт с руководством, 15% не видят перспективы профессионального роста, карьеры, 18% считают, что на предприятии не развита система социальных льгот.

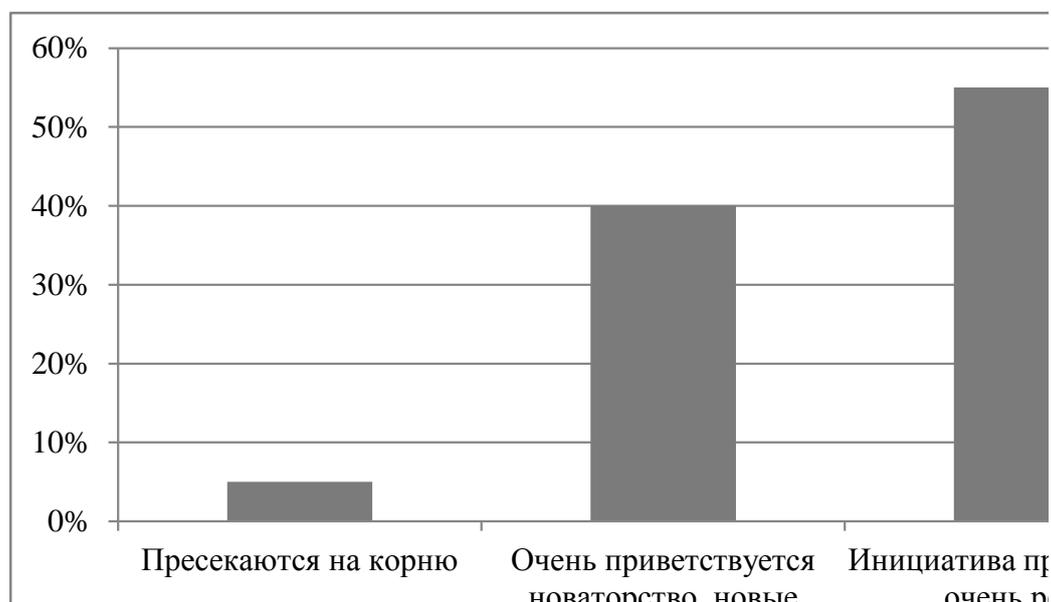


Рисунок 2.6 – Инициативность в коллективе

Рассмотрим далее следующее направление оценки системы управления трудовой мотивацией расстановку стимулов на предприятии. Как было отмечено ранее, анализ структуры заработной платы персонала показывает, что заработная плата сотрудников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» состоит из фиксированного оклада, также раз в квартал сотрудникам выплачиваются премии в размере оклада, зависящие, в основном, только от соблюдения трудовой дисциплины, а также от наличия финансовых ресурсов на предприятии. Рассмотрим другие существующие стимулы в организации.

Важна оценка мнения респондентов по поводу вопроса: «Какие виды нематериального стимулирования присутствуют в Вашей организации?». Большинство респондентов - 85% - ответили, что в организации отсутствует система нематериальной мотивации, лишь иногда сотрудникам выдаются благодарности и грамоты от руководства. 15% респондентов ответили, что

среди нематериальной мотивации имеется только возможность карьерного роста и саморазвития. Рассмотрим результаты ответа на вопрос: «Определите, в какой степени влияют на производительность труда следующие факторы (оцените по шкале от 1 до 5 - от менее важных к более важным)?». Для большинства опрошенных - 80% - важен размер заработка, что говорит о важности материальной мотивации, 60% респондентов отметили важность системы премирования и важность карьерного роста, также респонденты говорят о важности взаимоотношений в коллективе и с руководством 40 и 45% соответственно, а также о важности условий труда 40%. Среди методов нематериальной мотивации респонденты по степени важности выделяют медицинское страхование 80% и возможности карьерного роста и развития 80%, а также инвестиции в спортивную деятельность 55% респондентов. Для 50% респондентов важна возможность самосовершенствования, саморазвития и внутриорганизационное стимулирование грамоты, конкурсы лучшего сотрудника фирмы и пр.

Как было отмечено ранее, в организации достаточно высокая текучесть кадров. Проанализировав результаты проведенного анкетного опроса, можно сделать вывод, что причиной ухода явилось отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала. Так же при распределении рабочего времени на рутинную, монотонную работу, не способствующую повышению квалификации, 7% респондентов тратят от 70 до 100% своего рабочего времени, 20% сотрудников тратят от 50 до 70% времени, 73% – от 30 до 50% рабочего времени. Следует также подчеркнуть, что 57% работников не видят каких-либо перспектив развития своей карьеры на предприятии, а у 31% такие перспективы вызывают большие сомнения.

Таким образом, проведенный анализ расстановки стимулов на предприятии говорит о том, что в число наиболее значимых (с позиции опрашиваемых) стимулов для респондентов вошли: высокая заработная плата, наличие социального пакета, хорошие условия труда. В целом, система

мотивации оказывает существенное влияние на конечный результат деятельности у 75% респондентов, что подтверждает важность и значимость системы мотивации на предприятии. Для большинства опрошенных - 80% - важен размер заработка, что говорит о важности материальной мотивации, 60% респондентов отметили важность системы премирования и важность карьерного роста, так же респонденты говорят о важности взаимоотношений в коллективе и с руководством 40 и 45% соответственно, а также о важности условий труда 40%. Среди методов нематериальной мотивации респонденты по степени важности выделяют медицинское страхование 80%, возможности карьерного роста и развития 80%, а также важны инвестиции в спортивную деятельность для 55% респондентов.

Важнейший мотивационный фактор возможность карьерного роста, а также саморазвития[1]. Анализируя вопрос «Какая методика назначения на должность, планирования карьеры в вашей фирме?», о том, что постановка на высокие должности по родственным связям, знакомству в большинстве случаев ответили 15% опрошенных, «Рандомная составляющая», то есть, случайно, необъяснимо, с точки зрения респондентов – 35%, «Преобладание квалификационной составляющей, стажа, опыта работы, положительных рекомендаций и результативности в работе при повышении по службе» - ответили 50% респондентов.

Систематизируем проблемы управления мотивацией персонала. Во-первых, проведенный анализ управления трудовой мотивацией показал, что данная система на предприятии не эффективна в целом. Так, анализируя вопрос «Удовлетворены ли Вы системой управления мотивацией персонала в фирме?», о том, что не удовлетворены, ответили 45% опрошенных, «Удовлетворены» – 15%, «Скорее да, чем нет» – ответили 40% респондентов, то есть, примерно половина опрошенных не удовлетворена существующей системой управления мотивацией.

Во-вторых, проведенный анализ управления трудовой мотивацией показал, что на предприятии не эффективна система управления затратами на персонал.

Так, многих сотрудников не устраивает заработная плата, поощрения, бонусы, кого-то механизм продвижения по службе. Так, анализ ответов респондентов говорит о том, что примерно половина сотрудников не довольна существующей системой управления мотивацией, поощрением персонала, продвижением по службе. В-третьих, на предприятии не эффективна политика заработной платы в целом и политика вознаграждений. На предприятии отсутствует премиальная часть зарплаты, зависящая от числа продаж газеты, поэтому сотрудники не заинтересованы в конечном результате - повышении прибыли организации.

В-четвертых, на предприятии не расставлены мотивационные стимулы, индивидуальные для каждого сотрудника. В частности, отсутствует нематериальная мотивация. В-пятых, на предприятии выявлена высокая текучесть кадров среди молодых, вновь принятых сотрудников, которая во многом связана с отсутствием на предприятии программы адаптации, обучения новых сотрудников.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

В ходе анализа системы управления трудовой мотивацией в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» были выявлены следующие проблемы:

Во-первых, проведенный анализ управления трудовой мотивацией показал, что данная система на предприятии не эффективна в целом. Так, анализируя вопрос «Удовлетворены ли Вы системой управления мотивацией персонала в фирме?», о том, что не удовлетворены, ответили 45% опрошенных, «Удовлетворены» – 15%, «Скорее да, чем нет» - ответили 40% респондентов, то есть, примерно половина опрошенных не удовлетворена существующей системой управления мотивацией.

Во-вторых, проведенный анализ управления трудовой мотивацией показал, что на предприятии не эффективна система управления затратами на персонал. Так, многих сотрудников не устраивает заработная плата, поощрения, бонусы, кого-то механизм продвижения по службе. 70% респондентов не удовлетворены системой заработной платы и материального стимулирования в организации, и только лишь 15% довольны существующей системой оплаты труда, что является крайне негативной тенденцией. Также анализ ответов респондентов говорит о том, что примерно половина сотрудников не довольны существующей системой управления мотивацией, поощрением персонала, продвижением по службе.

В-третьих, на предприятии не эффективна политика заработной платы в целом и политика вознаграждений. На предприятии отсутствует премиальная часть зарплаты, зависящая от числа продаж газеты, поэтому сотрудники не заинтересованы в конечном результате - повышении прибыли организации.

В-четвертых, на предприятии не расставлены мотивационные стимулы, индивидуальные для каждого сотрудника. В частности, отсутствует нематериальная мотивация.

В-пятых, на предприятии выявлена высокая текучесть кадров среди молодых, вновь принятых сотрудников, которая во многом связана с отсутствием на предприятии программы адаптации, обучения новых сотрудников.

Рассмотрим пути решения названных проблем. Как было отмечено ранее, к негативным моментам можно отнести то, что на предприятии ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» слабо развита нематериальная мотивация. При формировании системы нематериальной мотивации персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» необходимо соблюдать определенные правила.

1) Нематериальная мотивация должна быть направлена на решение тактических задач деятельности ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Система нематериальной мотивации должна включать в себя разнообразные методы стимулирования, а также учитывать потребности каждого сотрудника и большинства в коллективе в целом[3].

2) Нематериальная мотивация должна быть направлена на охват всех категорий сотрудников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»[5].

3) При нематериальной мотивации требуется осуществлять учет конкретного этапа развития организации ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда», а также необходимо учитывать возможности самой организации, наличие кризисных явлений, а также риски[4].

Для анализируемого предприятия ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в состав наиболее действенных могут быть отнесены следующие[6]:

- мотивирующие совещания;
- конкурсы и соревнования;
- поздравления со знаменательными датами;
- скидки на оказываемые услуги;

- доведение информации о достижениях;
- предоставление поощрительных командировок;
- осуществление оценки коллег;
- оказание помощи в семейных делах.

Поскольку проведенный во второй главе работы анализ выявил в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» отсутствие каких-либо видов социальных льгот и компенсаций персоналу, руководству предприятия ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» рекомендуется разработать и представить своему персоналу комплекс планов социального обеспечения и развития, который будет способствовать повышению заинтересованности работников в данном месте работы, что будет являться еще одним направлением повышения эффективности нематериальной мотивации.

Важным направлением кадровой политики предприятия является базовое социальное страхование постоянных сотрудников. Программа социальной помощи работникам имеет следующую структуру (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Программа социальной помощи работникам

Планы социального обеспечения
- план содержания детей сотрудников
- план организации отдыха сотрудников
- план медицинского страхования и обслуживания
- план предоставления образования за счет организации
- план дополнительного пенсионного обеспечения

Также в организации ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» рекомендовано внедрить следующие виды нематериальной мотивации сотрудников:

- льготные билеты для сотрудников и их семей в спортивный зал, бассейн для проведения оздоровления персонала (рекомендуется оплачивать сотрудникам 50% стоимости абонементов в спортзал и 50% от стоимости двух билетов в бассейн в месяц);

- поощрения лучших сотрудников года с помощью грамот, подарков, организация доски почета;
- проведение совместных праздников и мероприятий для трудового коллектива организации для создания положительного социально-психологического климата на работе, сплочения коллектива;
- улучшение условий на рабочем месте.

В организации для нематериального стимулирования необходимо создать отдельный материальный ресурс из нераспределенной прибыли фонд социальной поддержки. Создание на предприятии фонда социальной поддержки представляется возможным, так как последние три года ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» стабильно работает с прибылью. Источниками выплат и расходов, связанных с реализацией социальной программы будут являться средства фондов материального поощрения.

Следующее направление, требующее модернизации система материальной мотивации персонала, так как на предприятии наблюдается повышенная текучесть кадров и многих сотрудников не устраивает оплата, условия труда и система премирования[9].

Предлагается на предприятии внедрить систему расчета премий сотрудников таким образом, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в повышении прибыли предприятия за счет увеличения количества продаж газеты. На предприятии отсутствует премиальная часть зарплаты, зависящая от числа продаж газеты, поэтому сотрудники не заинтересованы в конечном результате - повышении прибыли организации[13].

Для дополнительного стимулирования работников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» можно рекомендовать установление надбавок, рассчитываемых через план продаж, а также ввести доплату за выслугу лет. Введение надбавок за выслугу лет позволит предприятию снизить имеющуюся текучесть кадров, а введение доплаты за выполнение плана продаж позволит стимулировать сотрудников на продвижение продукции, повышение уровня продаж газеты.

Повышение надбавок как вид стимулирования будет особенно актуальным для данного предприятия, так как более 50 % от общей численности персонала имеет стаж работы в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» более 5 лет, тем не менее, среди молодого персонала очень высока текучесть кадров. Размер доплаты за выслугу лет рекомендуется принять следующим:

- при стаже от 3 до 5 лет - 5%;
- свыше 5 до 8 лет - 10%;
- свыше 8 до 10 лет- 15%
- свыше 10 лет - 20%.

Данная мера позволит закрепить трудовой персонал на предприятии и снизить текучесть кадров. Рассмотрим систему материального стимулирования и начисления заработной платы для сотрудников газеты. Для оценки эффективности работы сотрудников и, как следствие совершенствования системы материального вознаграждения ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» рекомендуется учитывать следующие факторы при формировании премиальной, бонусной части заработной платы сотрудников: выполнение плана продаж, соблюдение норм затрат, выполнение плана по выпуску издания, ритмичность производства, соблюдение требований системы менеджмента качества, исполнительская и трудовая дисциплина, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, соблюдение норм дефектности.

Бонус необходимо считать отдельно, его конкретный размер у каждого будет варьироваться в зависимости от грейда в диапазоне от 10 до 100 % базового оклада работника за год. Чем выше грейд, тем выше бонусный процент. В таблице 3.2 для примера приведена матрица оценки для отдела верстки, распечатки газеты. В качестве примера рассмотрим два показателя — процент выполнения плана продаж и процент соблюдения норм затрат. Нормативными значениями для каждого из показателей принимаются 100% (5 баллов). Наилучшим результатом по выполнению плана товарной продукции является 110% (10 баллов), наихудшим — 90% (0 баллов). Наилучшим же результатом по

выполнению норм затрат — 90% (10 баллов), то есть имеет место экономия затрат, наихудшим — 110% (0 баллов).

Таблица 3.2 – Матрица оценки работы для отдела верстки газеты ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

Отчетный период 4 квартал 2017 года								
Выполнение плана продаж	Соблюдение норм затрат	Выполнение плана по выпуску издния	Ритmicность производства	Соблюдение требований системы менеджмента качества	Исполнительская дисциплина	Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка	Соблюдение норм дефектности	Оценочные показатели
%	%	%	%	-	-	-	%	Ед. измерения
105	106	110	83	0,75	0,9	хорошо	удовлетворительно	Факт
110	90	110	80					10
108	92	107,2	81					9
106	94	104,4	82			отлично	отлично	8
104	96	101,6	83					7
102	98	98,8	84					6
100	100	97,5	85	1	1	хорошо	хорошо	5
98	102	95,6	88	0,9	0,9			4
96	104	94,4	91	0,8	0,8			3
94	106	93,2	94	0,7	0,7	удовл.	удовл.	2
92	108	91,8	97	0,6	0,6			1
90	110	90	100	0,5	0,5			0
7	2	10	10	3	4	5	5	Оценка
25	23	15	15	12	5	7	3	Значимость
175	46	150	100	36	20	35	15	Итого 577

Например, в таблице 3.2 фактическое значение выполнения плана продаж составляет 105%, в шкале оценки есть значения 104% (7 баллов) и 106% (8 баллов). Значит, результат соответствует 7 баллам, поскольку они ближе к нормативному значению показателя. Полученный результат (7 баллов) заносится в соответствующую данному показателю клетку строки «Оценка» матрицы

измерения результативности. Рекомендованная структура заработной платы работников приведена на рисунке 3.1.

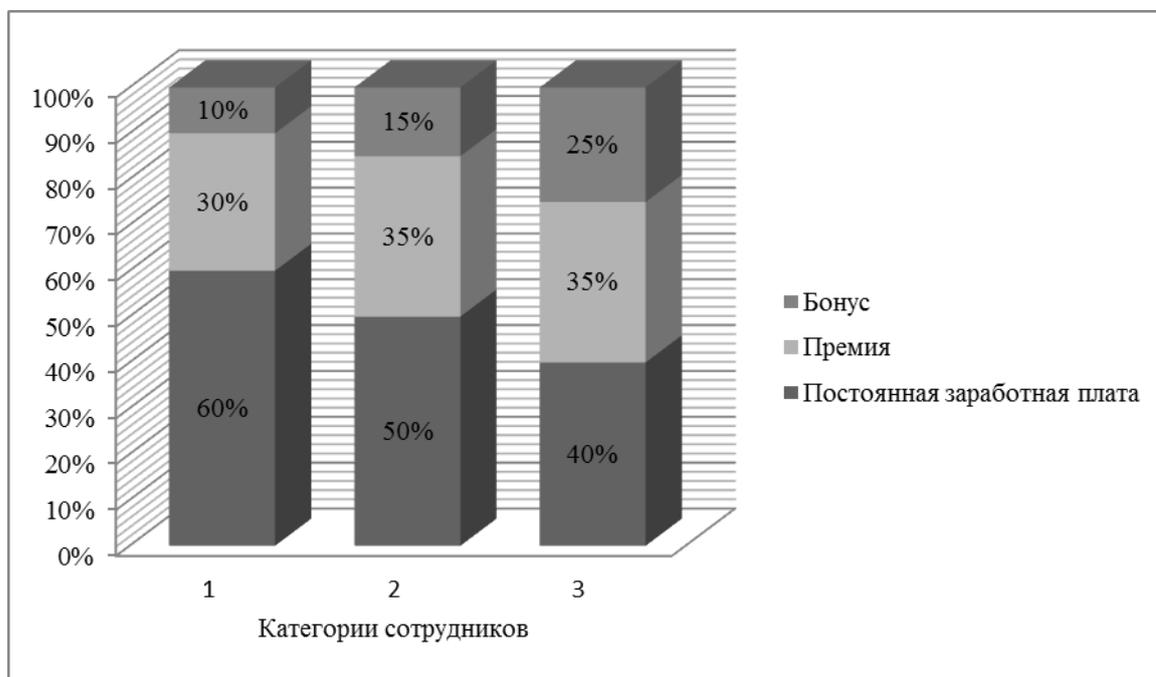


Рисунок 3.1 – Модернизированная структура заработной платы по категориям работников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда»

(1 – руководители отделов, главный редактор и директор; 2 – сотрудники отдела продаж; 3 – специалисты)

Как видно из рисунка, рекомендованная структура заработной платы ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» содержит постоянную заработную плату (оклад сотрудника), премиальную часть (выплачивающуюся по результатам выполнения плана продаж), а также бонусную часть (по результатам индивидуальных показателей эффективности). Критерии для определения индивидуальной премии:

- результат индивидуальной деятельности;
- досрочное выполнение работ;
- повышение производительности труда;
- превышение плана продаж отделом или предприятием в целом.

Бонус выплачивается по результатам деятельности всего предприятия в целом из прибыли. Переменная (премиальная) часть в среднем должна составлять не менее 40% (части В и С). Величина постоянной части основана на единой тарифной сетке и зависит от должности и квалификации. Еще одно направление, которое позволит повысить эффективность работы внедрение системы повышения квалификации, переподготовки. Как известно, квалификацию практически любого персонала надо повышать, тем более в печатном бизнесе, когда выходят новые технологии, используются новые материалы, читателей интересуют все новые темы и пр.[21].

Важна также система адаптации для новых сотрудников. В данном случае для обучения новых работников необходимо привлекать в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» опытных сотрудников с большой выслугой лет для обучения вновь принятых сотрудников.

Также для предприятия целесообразно рассмотреть вопрос материальной мотивации наставников. Поскольку наставничество не входит в круг непосредственных обязанностей специалистов и руководителей подразделений, то дополнительная нагрузка может вызывать недовольство со стороны наставников.

Если руководство принимает положительное решение по вопросу оплаты труда наставника, то требуется определить размер вознаграждения, например, в виде фиксированной премии.

Таким образом, имеющаяся в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» система управления трудовой мотивацией персонала имеет существенные недостатки и в ходе анализа признана неэффективной.

В целом, разработанная система управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» должна быть эффективной, результативной, отвечающей современным условиям. При создании и корректировке системы управления трудовой мотивацией ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» необходимо учитывать следующие этапы:

Первый этап должен включать постановку целей, задач и определение отдачи, которую руководитель хочет получить в конечном итоге:

- постановка целей и определение конкретной отдачи, которую руководитель хочет получить от той или иной должности, либо от той или иной работы;
- определение точных должностных обязанностей и задач необходимой должности;
- определение возрастных категорий требуемых сотрудников;
- разработка четких должностных инструкций.

Второй этап должен включать оценку потребностей персонала:

- анализ системы трудовой мотивации, проведение тестирования сотрудников, анкетирования;
- предварительная беседа;
- выявление стимулов, потребностей персонала.

На заключительном этапе с учетом потребностей персонала необходимо разработать непосредственно систему трудовой мотивации, включающую для большей эффективности как материальную мотивацию, так и нематериальную. В любом случае данная система должна полностью отвечать потребностям имеющегося персонала фирмы.

3.2 Социально-экономическая характеристика предложенных мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность основных предлагаемых мероприятий на предприятии. В организации было рекомендовано внедрить систему оздоровления, включающую в себя льготные билеты в спортзал и бассейн. Было рекомендовано оплачивать сотрудникам 50% стоимости абонемента в спортзал и 50% от стоимости двух билетов в бассейн в месяц. Данное мероприятие должно иметь социально-экономическую эффективность, так как с социальной точки зрения данная программа будет направлена на минимизацию заболеваний сотрудников, повышение мотивации к труду, а также

повысит производительность труда. Рассчитаем социально-экономическую эффективность предложенной системы оздоровления персонала. В таблице 3.3 систематизированы затраты на программу оздоровления сотрудников.

Таблица 3.3 – Затраты на программу оздоровления сотрудников в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда», руб.

	На одного сотрудника в месяц	На одного сотрудника в год	На всех сотрудников в год
50% стоимости абонемента в спортзал	$400 * 0,5 = 200$	$200 * 12 = 2400$	$2400 * 23 = 55200$
50% от стоимости двух билетов в бассейн в месяц	$(100 * 2) * 0,5 = 100$	$100 * 12 = 1200$	$1200 * 23 = 27600$
Итого	300	3600	82800

Таким образом, годовые затраты на всех сотрудников предприятия по данной программе составят 82 800 руб. Социально-экономический эффект от предлагаемой программы оздоровления будет заключаться в снижении заболеваемости сотрудников и повышении производительности труда. В среднем, в год каждый сотрудник ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» оформляет больничный на 3-4 недели.

При этом сотруднику выплачиваются выплаты по больничному листу, а также его работа либо стоит на месте, либо её выполняет другой сотрудник. Предположительно, разработанная программа оздоровления должна снизить число заболеваемости до нуля. Рассчитаем предполагаемую итоговую социально-экономическую эффективность предложенной системы оздоровления персонала, представленную в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Предполагаемая социально-экономическая эффективность предложенной системы оздоровления персонала в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда», руб.

Показатели	До внедрения программы оздоровления 2017 год	После внедрения программы оздоровления
Затраты на оплату больничного листа одного сотрудника в год (3 недели)	$60\% * (15700 * 3/4) = 0,6 * 11775 = 7065$	-
Затраты на оплату больничного листа всех сотрудников в год (3 недели * 23 человека)	$7065 * 23 = 162495$	-
Финансовый результат	162 495	$162\ 495 - 82\ 800 = 79\ 695$

Таким образом, затраты на больничный лист сотрудников в год составляют 162 495 руб., после внедрения программы оздоровления, предположительно, число больничных должно сократиться до нуля. Соответственно, суммарная эффективность за вычетом затрат составит: $162\ 495 - 82\ 800 = 79\ 695$ руб.

Еще одним направлением модернизации системы управления мотивацией персонала стала предложенная программа обучения сотрудников в период адаптации. Оценим эффективность предлагаемой программы обучения сотрудников в период адаптации и в период обучения, повышения квалификации в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» по формуле:

$$ROI = ((\text{доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{затраты}) \times 100 \%$$

где ROI – расчет возврата на инвестиции и обучение.

Если руководство выделит на проведение программы обучения в период адаптации 1% от общего годового дохода компании - это составит порядка 300 тысяч рублей. Предположим, что дополнительный доход ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда», полученный при участии новых, адаптированных работников, составит порядка 1000 тысяч рублей. Тогда экономическая эффективность проведенной программы составит:

$ROI = (1000 \text{ тыс. руб.} - 300 \text{ тыс. руб.}) / 300 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 233\%$, то есть на каждый вложенный в обучение рубль предприятие получит 2,33 рубля дополнительного дохода.

Рассчитаем экономическую эффективность проведенной программы повышения адаптации нового персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». В 2017 году руководство ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» выделило на проведение программы адаптации служащего персонала 20 тысяч рублей. Дополнительный доход, полученный ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» в результате успешной адаптации персонала, составил 50 тысяч рублей. Экономическая эффективность проведенной программы составила:

$(50 \text{ тыс. руб.} - 20 \text{ тыс. руб.}) / 20 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 150\%$, то есть на каждый вложенный в обучение рубль предприятие получило 1,5 рубля дополнительного дохода.

Оценим социально-экономическую эффективность еще одного предложенного мероприятия – проведения конкурса «Лучший работник полугодия». Данное мероприятие должно повысить мотивацию персонала, а также производительность труда. Затраты на проведение конкурса «Лучший работник полугодия» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты на проведение конкурса «Лучший работник полугодия» в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда», руб.

Наименование затрат	Сумма, руб.
Награда за получение приза в год, руб.	$2000 * 2 = 4000$
Сумма	4000

Основной задачей руководства ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» является сделать бизнес эффективным, т.е. приносящим максимальную прибыль при оптимальном уровне издержек. Оценим также эффективность разработанной системы премирования в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». По данным отдела кадров ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская

правда», предложенная система премирования сотрудников (установки премиальной части зарплаты от продаж газеты) позволит увеличить выручку организации - доходы ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» - на 10%, следовательно, финансовый результат увеличится на 13% при параллельном сокращении управленческих расходов. В таблице 3.6 представлен предполагаемый результат внедрения бонусно-премиальной системы оплаты труда персонала.

Таблица 3.6 – Оценка эффективности бонусно-премиальной системы оплаты труда персонала, руб.

Показатели	До внедрения предложенных рекомендаций 2017 год	После внедрения предложенных рекомендаций
Доходы организации	4 334 469,68	4 767 916,58
Расходы организации	3 430 961,27	3 019 113
Финансовый результат	903508,41	1020964,04

Следовательно, от внедрения бонусно - премиальной системы оплаты труда персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» получит дополнительную прибыль в размере 117 455, 63. Таким образом, в данной главе автором разработаны практические мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Автором было рекомендовано развитие нематериальной мотивации для сотрудников, внедрение бонусно - премиальной системы оплаты труда в зависимости от продаж газеты, а также от индивидуальной эффективности, также было рекомендована к внедрению система адаптации для новых сотрудников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Основной задачей руководства является разработка, внедрение, поддержка, оптимизация и повышение эффективности грамотной, продуманной и взвешенной до мелочей системы мотивации персонала фирмы, так как именно мотивация способна побудить сотрудников к достижению конечного результата эффективности[14].

Заключение

Данная бакалаврская работа посвящена анализу системы управления трудовой мотивацией персонала. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала. Важнейшим звеном, ключевым фактором успеха каждой фирмы является кадровый состав организации – персонал, человеческий капитал. И только при правильном направлении, стимулировании данного вектора, возможно достижение максимального результата и отдачи от бизнеса в целом. С другой стороны, наличие высококвалифицированного, мотивированного и эффективно работающего персонала также выступает в качестве одного из существенных конкурентных преимуществ и сильных сторон внутренней среды предприятия. Соответственно, формирование такого положения способствует повышению конкурентоспособности и выживаемости предприятия на рынке.

Основной задачей руководства является разработка, внедрение, поддержка, оптимизация и повышение эффективности грамотной, продуманной и взвешенной до мелочей системы мотивации персонала фирмы, так как именно мотивация способна побудить сотрудников к достижению конечного результата максимальной эффективности[14].

Рассматривая определение системы мотивации, можно отметить также отсутствие единства подхода. Так, одни авторы говорят о том, что система мотивации это система, которая существует независимо от социально-экономических формаций, параметры ее являются постоянными и группируются по признакам мотивов — материального, социального, уставного, духовно-интеллектуального или социального, коллективистского, процессуального и самореализации[28].

Другие говорят о том, что система мотивации зависит от социально-экономических формаций, говорят, что мотивационные системы формируются как комплекс разнообразных мотивов, который в свою очередь определяет

стандарты поведения. Третьи определяют данную систему как совокупность средств управления, как систему, подталкивающую работников компании к последующей эффективной деятельности.

Мотивацией персонала называют процесс побуждения сотрудников к интенсивной трудовой деятельности с целью удовлетворения их личных потребностей и интересов в сочетании с достижениями организацией своих главных целей. Более правильным представляется подход, при котором мотивацию рассматривают как совокупность, комплексное объединение внутренних движущих сил и сил «извне», которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации.

В основе системы мотивации труда остаются потребности и цели персонала, которые являются одной из системообразующих функций предприятия. Практика показывает, что уровень мотивации персонала на предприятии достаточно трудно измерим, а существующие методы оценки мотивации персонала не дают возможности качественно и в полном объеме оценивать уровень мотивации труда и обнаруживать резервы относительно его повышения, что повышает актуальность поиска новых, модернизированных способов оценки мотивации и управления ею[13].

Во второй главе бакалаврской работы проанализирована система управления мотивацией персонала. При исследовании системы мотивации в ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда» было выявлено, что в число наиболее значимых (с позиции опрашиваемых) мотивов вошли: высокая заработная плата, наличие социального пакета, хорошие условия труда. Система мотивации оказывает существенное влияние на конечный результат деятельности у 75% респондентов, что подтверждает важность и значимость системы мотивации на предприятии. Для большинства опрошенных - 80% - важен размер заработка, что говорит о важности материальной мотивации, 60% респондентов отметили важность системы премирования и важность карьерного роста, так же

респонденты говорят о важности взаимоотношений в коллективе и с руководством 40 и 45% соответственно, а также о важности условий труда 40%. Среди методов нематериальной мотивации респонденты по степени важности выделяют медицинское страхование 80% и возможности карьерного роста и развития 80%. Помимо медицинского страхования 80% и возможности карьерного роста и развития 80%, для 50% респондентов важна возможность самосовершенствования, саморазвития и внутриорганизационное стимулирование грамоты, конкурсы лучшего сотрудника фирмы и пр.

Важнейший мотивационный фактор – возможность карьерного роста, а также саморазвития. Только половина сотрудников отмечает преобладание квалификационной составляющей, стажа, опыта работы, положительных рекомендаций и результативности в работе при повышении по службе.

Во второй главе автором систематизированы основные проблемы управления мотивацией персонала:

Во-первых, проведенный анализ управления трудовой мотивацией показал, что данная система на предприятии не эффективна в целом. Так, анализируя вопрос «Удовлетворены ли Вы системой управления мотивацией персонала в фирме?», о том, что не удовлетворены, ответили 45% опрошенных, «Удовлетворены» – 15%, «Скорее да, чем нет» ответили 40% респондентов, то есть, примерно половина опрошенных не удовлетворена существующей системой управления мотивацией.

Во-вторых, проведенный анализ управления трудовой мотивацией показал, что на предприятии не эффективна система управления затратами на персонал. Так, многих сотрудников не устраивает заработная плата, поощрения, бонусы, кого-то механизм продвижения по службе. Так, анализ ответов респондентов говорит о том, что примерно половина сотрудников не довольны существующей системой управления мотивацией, поощрением персонала, продвижением по службе.

В-третьих, на предприятии не эффективна политика заработной платы в целом и политика вознаграждений. На предприятии отсутствует премиальная

часть зарплаты, зависящая от числа продаж газеты, поэтому сотрудники не заинтересованы в конечном результате - повышении прибыли организации.

В-четвертых, на предприятии не расставлены мотивационные стимулы, индивидуальные для каждого сотрудника. В частности, отсутствует нематериальная мотивация.

В третьей главе автором разработаны практические мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда». Автором было рекомендовано развитие нематериальной мотивации для сотрудников, внедрение бонусно-премиальной системы оплаты труда в зависимости от продаж газеты, а также от индивидуальной эффективности, также была рекомендована к внедрению система адаптации для новых сотрудников ГАУ ПО «Редакция газеты «Сельская правда».

В целом, правильно выстроенная система управления трудовой мотивацией персонала позволяет повысить производительность труда сотрудников и, как следствие, повысить прибыль и эффективность самой организации.

Список используемой литературы

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. 2016. №2. С.39-41.
2. Александрова Н.А., Васильцова Л.И. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности // Аграрный вестник Урала. 2016. №5. С.88-94.
3. Барышева А., Киктева Е. Мотивация. Опыт ведущих российских компаний, корпоративные стандарты, рейтинговая система кадров, внедрение системы ротации. – СПб: Питер, 2017. – 208 с.
4. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Корпоративные программы в системе социальной поддержки работников // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – 2013. – № 3. – С.85-91.
5. Верещагина Л.С. Управление вознаграждением персонала: учебное пособие. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 252 с.
6. Егоричев В.А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. №28. С. 412-414.
7. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала: суть дела, принципиальные подходы, конкретные рекомендации, анализ ошибок. М.: Экономика, 2017. 224 с.
8. Повышение конкурентоспособности инновационной экономики региона: монография / Г.С. Мигунова, Н.В. Ивлева, Э.В. Панков и др. – Орел: Каргуш, 2017. – 184 с.
9. Романов А.А., Безаев И.И. Обследование менеджмента сельскохозяйственных предприятий, осуществляющих инвестиционную деятельность // Модели, системы, сети в экономике, технике. Природе и обществе. 2014. №2 (10). С.102-106.

10. Самоукина Н.В. Счастье в рабочее время // Мотивация и оплата труда. 2015. №31. С. 174-179.
11. Соболева Ю.П. Анализ факторов инвестиционной среды регионального рынка пищевой промышленности // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. – №2 (32). – С. 52-56.
12. Соболева Ю.П., Паршутин И.Г. Факторный анализ спроса на потребительском рынке продовольственных товаров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – №9 (131). – С. 78-83.
13. Турман В.В. Как воспитать преданных, лояльных сотрудников в организации // Управление развитием персонала. 2015. №41. С. 56-61.
14. Формирование и развитие инновационной экономики / Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию со дня образования экономического факультета / Мин-во сельского хоз-ва и продовольственных ресурсов. Нижний Новгород, 2016. – 537.
15. Чавыкина М.А. Необычные методы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. – 2014. – №4. – С. 631-632.
16. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2017. 343 с. 1
17. Экономика: Учебник/ Под ред. проф. М.А. Федоровой М.: «Экономист», 2015, 813 с.
18. Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. М.: «Юрист», 2015, 631 с.
19. Экономика и статистика фирм: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой - 3-е изд., переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2017.
20. Экономика фирмы: Учебник / Под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткин. – М.: издательство «ИНФРА-М», 2017.
21. Энор Д. Персонал как экономическая категория// Менеджмент и качество, № 11. 2015. С.33-39.

22. Юрасов Н. В. Анализ производительности труда на предприятии [Текст] / Н. В. Юрасов, Д. В. Спиридонова // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 399-400.
23. Юрасов Н. В. Персонал как экономическая категория / Юрасов Н. В.— Изд. 4-е Просвещение, 2017. — 382 с.
24. Юрлова М.В. О проблемах повышения производительности труда в России, 2014 —[Электронный ресурс]- режим доступа <http://worldcrisis.ru> (Дата обращения 12.05.2018г.)
25. Юрлов В. М. Кадровый потенциал торговых предприятий как фактор конкурентоспособности[Текст] / В. М. Юрлов, Е. В. Жилина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — М.: Буки-Веди, 2017. — С. 114-118.
26. Ядов, М.И. Управление маркетингом предприятия: Учебный курс. / М.И. Ядов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 216 с.
27. Ярославская, Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебный курс. / Н.А. Ярославская. – М.: Экономист, 2017. – 250 с.
28. Якимов В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации // Знание. Понимание. Умение. 2017. №4. С. 61-67.
29. Якунов, Л.Г. Маркетинг: учебное пособие / Л.Г. Якунов, – М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ГАУ ПО
«Редакция газеты «Сельская правда» за 2015-2017гг

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	2523	2819	3280	296	11,7%	461	16,4%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	2348	2609	2990	261	11,1%	381	14,6%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	175	210	290	35	20,0%	80	38,1%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.			15			15	
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.							
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	175	210	275	35	20,0%	65	31,0%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	60	95	140	35	58,3%	45	47,4%
8. Основные средства, тыс. руб.	229	229	229	0	0,0%	0	0,0%
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	197	158	160	-39	-19,8%	2	1,3%
10. Численность ППП, чел.	20	19	18	-1	-5,0%	-1	-5,3%
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	1909	2256	2464	347	18,2%	208	9,2%
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	126,15	148,37	182,22	22	17,6%	34	22,8%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	95,45	118,74	136,89	23	24,4%	18	15,3%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	11,02	12,31	14,32	1,29	11,7%	2	16,4%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	12,81	17,84	20,50	5,03	39,3%	3	14,9%
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	6,94%	7,45%	8,38%	0,51%	7,4%	0,93%	12,5%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	7,45%	8,05%	9,15%	0,60%	8,0%	1,10%	13,7%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,93 □	0,93 □	0,92 □	-0,51%	-0,6%	-0,93%	-1,0%

Анкета

Уважаемые сотрудники! Просим вас принять участие в анкетировании с целью выявления эффективности системы управления мотивацией персонала.

1. Играет ли для Вас роль мотивация в процессе выполнения работы?

- А) Играет важную роль
- Б) Не оказывает влияние на процесс выполнения
- В) В любом случае выполняю работу одинаково
- Д) Свой вариант _____

2. Играет ли для Вас роль мотивация в достижении конечного результата?

- А) Играет важную роль
- Б) Не оказывает влияние на конечный результат деятельности
- В) Свой вариант _____

3. Определите, в какой степени влияют на Вашу производительность труда следующие факторы (оцените по шкале от 1 до 5- от менее важных к более важным)

Степень удовлетворенности следующими факторами:	Оценка важности от 1 до 5
1. Размер заработка	
2. Размер оклада	
3. Система премирования	
4. Режим работы	
5. Разноплановость заданий	
6.Инициативность, поощрения предложений, внедрений со стороны сотрудников	
7. Возможность роста карьеры	
8. Отношения в коллективе	
9. Взаимоотношения с руководителем организации	
10. Взаимоотношения с линейным руководством	
11. Условия труда	
12. Гигиена труда	

4. Каким образом влияют на Вашу трудовую работоспособность, активность ниже представленные факторы?

	Снижает	Повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			

2. Моральное стимулирование			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

5. Из приведенных ниже характеристик выберите пять наиболее важных для Вас (по градации важности от 1 до 10, где 1- самое важное)

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность карьерного роста	
3. Участие во внутриорганизационных соревнованиях, конкурсах (на лучшего сотрудника и пр)	
4. Достойная оплата труда	
5. Поддержка инициативности, самостоятельность в рабочем процессе	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия труда	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	
10. Участие в развитии предприятия	

6. Какой из видов мотивации Вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной - 2, затем -3, 4, 5.

Виды поощрений	Балл
1. Премии, материальное вознаграждение, бонусы	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды	
11. Спорт (абонемент в спортзал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно Вас могло бы заинтересовать)	X

7. Какая методика назначения на должность, планирования карьеры в Вашей фирме?

А) Постановка на высокие должности по родственным связям, знакомству в большинстве случаев;

- Б) Преобладание квалификационной составляющей, стажа, опыта работы, положительных рекомендаций и результативности в работе при повышении по службе;
- В) Рандомная составляющая.

8. Удовлетворены ли Вы своей карьерой в фирме?

- А) Скорее да, чем нет;
- Б) Не удовлетворён;
- В) Удовлетворён.

9. Собираетесь ли Вы сменить место работы?

- А) Думаю о том, чтобы сменить работу;
- Б) Думаю об изменении места работы постоянно «...особенно в последнее время»;
- В) Не собираюсь.

10. Видите ли Вы перспективы развития своей карьеры на предприятии, поощрения со стороны руководства результативности работы в плане продвижения по службе?

- А) Не вижу;
- Б) Перспективы вызывают большие сомнения
- В) Вижу небольшие перспективы продвижения;
- Г) Вижу большие перспективы прорыва по карьерной лестнице.

11. Какие важнейшие критерии поощрения персонала в плане продвижения по службе существуют в Вашей организации?

- А) Квалификация;
- Б) Опыт работы;
- В) Эффективность и результативность;
- Г) Влияние «блата».

12. Существуют ли в организации дополнительные бонусы, премии и поощрения?

- А) Существуют, зависят от конечного результата;
- Б) Фиксированная оплата труда;
- В) Выплачиваются только премии в конце года.

13. Приветствуется ли инициативность в коллективе?

- А) Очень приветствуется новаторство, новые предложения сотрудников;
- Б) Инициатива присутствует очень редко;
- В) Пресекается на корню.

14. Довольны ли Вы своей карьерой, продвижением по службе?

- А) Весьма доволен;
- Б) Крайне не доволен;
- В) Не доволен.

15. Назовите причины увольнения в вашей организации:

- А) Не устраивает заработная плата;
- Б) Конфликт с руководством;
- В) Не видят перспективы профессионального роста.
- Г) На предприятии не развита система социальных льгот

16. Довольны ли Вы распределением вознаграждения в организации?

- А) Не доволен
- Б) Скорее да, чем нет

В) Доволен

17. В процессе продвижения сотрудника по службе участвуют:

- А) Только генеральный директор;
- Б) Только руководство высшего звена;
- В) Участие коллектива в решении вопросов продвижения.

18. Сколько рабочего времени Вы тратите на однотипную, монотонную работу, не предусматривающую повышение квалификации и развитие в профессиональном плане ?

- А) От 70 до 100 %;
- Б) От 50 до 70 %;
- В) От 30 до 50 %.

19) Насколько Вы считаете эффективной существующую систему мотивации на предприятии?

- А) Считаю объективной;
- Б) Считаю не объективной;
- В) Считаю объективной, но с рядом недостатков.

20) Насколько важно в вашей организации мнение коллектива в плане продвижения по службе?

- А) Постоянно следуют мнению большинства;
- Б) Решает только руководитель;
- В) Решение принимается совместно с коллективом и руководством.

21) Какие наиболее важные для Вас факторы, влияющие на рейтинг работодателя в вашей организации?

- А) Кредиты
- Б) Соц пакет
- В) Карьерный рост
- Г) Корпоративные праздники
- Е) Организация питания
- Ж) Акции компании

- З) Абонементы в спортзал
- И) Дисконтные карты
- К) Меня все устраивает

22. Определите, в какой степени Вас удовлетворяют различные аспекты Вашей работы (степень удовлетворенности отметьте крестом)

Степень удовлетворенности следующими факторами:	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
1. Размер заработка			
2. Размер оклада			
3. Система премирования			
4. Режим работы			
5. Разноплановость заданий			
6. Инициативность, поощрения предложений,			

внедрений со стороны сотрудников			
7. Возможность роста карьеры			
8. Отношения в коллективе			
9. Взаимоотношения с руководителем организации			
10. Взаимоотношения с линейным руководством			
11. Условия труда			
12. Гигиена труда			

23. Какие виды нематериального стимулирования для Вас важны?

- А) Оплаты счетов по здравоохранению
- Б) Систематическое повышение квалификации
- В) Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)
- Л) Свой вариант _____

24. Удовлетворены ли Вы системой заработной платы и материального стимулирования в организации?

- А) Не доволен
- Б) Скорее да, чем нет
- В) Доволен

25. Какие виды нематериального стимулирования присутствуют в вашей организации?

- А) Оплаты счетов по здравоохранению
- Б) Систематическое повышение квалификации
- В) Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)
- Г) Обеды
- Д) Бесплатная или частичная оплата путевок
- Е) Спорт (абонемент в спортзал, бассейн и т.п.)
- Ж) Внутриорганизационные грамоты, поощрения (конкурс лучшего работника фирмы и пр.)

- З) Возможность карьерного роста и саморазвития
- Л) Свой вариант _____

Паспортичка (Немного о себе)

26. Ваш пол?

- А) Мужской;
- Б) Женский.

27. Ваш возраст?

Ваш ответ _____

28. Образование?

А) Средне специальное

Б) Высшее

В) Среднее

29. Стаж работы в организации

Ваш ответ _____

Спасибо за помощь в исследовании!