

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации персонала организации

Обучающийся

О.С. Немухова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.С. Немухова

Тема работы: «Совершенствование системы мотивации персонала организации»

Научный руководитель: канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба».

Объект исследования – ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

Предмет исследования – Система мотивации персонала.

В работе использовались принципы практического менеджмента, методология социологических исследований, экономико-статистические и социологические методы, методы исследования (наблюдения, сравнения), методы экспертных оценок.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первая раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретический аспект мотивационного процесса в организации. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется система мотивации в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба», проводится анализ и доказывається их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы в дальнейшей работе.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, включающих в себя 9 таблиц, 10 рисунков, заключения, списка используемых источников и трех приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивационного процесса в организации.....	6
1.1 Сущность и особенности мотивационного процесса в организации	6
1.2 Система мотивации в системе управления профессиональным развитием	16
2 Анализ системы мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	21
2.2 Оценка системы мотивации персонала в организации	25
3 Совершенствование системы мотивации персонала в ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба»	38
3.1 Развитие персонала в стратегии современной организации	38
3.2 Повышение мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»	42
Список используемой литературы	49
Приложение А Организационная структура СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»	51
Приложение Б Отчет ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» за 2012-2013гг.....	52
Приложение В Анкета по оценке удовлетворенности персонала мотивацией труда	53

Введение

С глобализацией и растущим акцентом на «устойчивое развитие» в экономике растет признание важности системы мотивации и индивидуальности сотрудников.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его к системе мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Помимо этого, так же, тот самый фактор, который на сегодняшний момент мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра же может способствовать так называемому “отключению” того же самого человека. В мире на сегодня никто точно не может дать ответ, как в точности действует механизм такой системы мотивации, какой же все-таки силы должен быть мотивирующей фактор и когда же он сработает. И самый главный вопрос - почему он срабатывает.

Эффективность организации, ее непрерывное развитие и конкурентоспособность в условиях рыночной экономики во многом зависят от рабочей силы. Научно обоснованная и эффективно реализованная модель системы мотивации персонала может помочь в достижении организационных целей, а также продвигать личные интересы сотрудников.

Автор Воробьева Н.Д. отмечает, что: «Для компании система мотивации персонала является максимально эффективным способом использования трудовых ресурсов, при котором возрастает прибыльность деятельности организации, уменьшается текучесть кадров, повышается качество работы сотрудников и раскрывается их потенциал. Проблемы системы мотивации персонала присущи большинству компаний и организаций» [10].

Это особенно важно сейчас, в условиях возрастания потребности адаптации персонала к условиям труда, повышения значимости личности работника. Поэтому, тема бакалаврской работы является актуальной и социально-значимой на сегодняшний день, как в России, так и в мире.

Объект исследования – ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба».

Предмет исследования – система мотивации персонала.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические методы и аспекты системы мотивации персонала;
- проанализировать систему мотивации в ДЮСШОР № 5 г. Тольятти;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации.

Методы исследования. В работе применяются такие общенаучные методы исследования, как наблюдение, измерение, описание, сравнение, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия и некоторые другие.

Теоретическая основа выпускной квалификационной работы представлена трудами российских ученых по основам мотивационного процесса, его особенностям, а те же по разработке мероприятий по совершенствованию данной системы мотивации.

Ряд авторов отечественной литературы, в том числе А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Л.А. Обухова, Ю.Г. Одегов, А.И. Турчинов исследовали понятие системы мотивации.

Вопросам исследования эффективности систем мотивации персонала посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. Большой вклад в изучение материальной и нематериальной мотивации и повышения её эффективности внесли Н.Д. Воробьева, Н.А. Барсуков.

Структура и объем работы, состоит из введения, 3-х разделов, 7 таблиц, 10 рисунков, заключения, списка используемых источников и 3 приложений.

1 Теоретические основы мотивационного процесса в организации

1.1 Сущность и особенности мотивационного процесса в организации

Хоторнское исследование Элтона Мэйо в 1928 году ознаменовало начало эффективных методов мотивации персонала к продуктивной работе без инструментов принуждения в первой половине 20 века.

По словам Барсукова Н.А., в его исследованиях опыты Мэйо имели целью установить зависимость между условиями труда и производительностью труда. Однако эти эксперименты не дали ясного объяснения и не дали удовлетворительных результатов [9].

Эти исследования привели к открытию связи между социально-психологическим климатом и производительностью труда. В результате подход использования материального вознаграждения для мотивации сотрудников был заменен развитием систем мотивации персонала, основанных на психологии человека. Этот сдвиг в управлении также ввел понятие «человеческие отношения».

Кадровые технологии приобретают все большее значение в современных организациях по мере рыночных преобразований. Хотя вопрос системы мотивации сотрудников широко обсуждается в научной литературе, внедрение данной кадровой технологии остается серьезной проблемой. Понятие «система мотивация» имеет различные интерпретации: психологи, социологи и философы предлагают определения, основанные на их соответствующих точках зрения. В литературе по менеджменту система мотивация определяется как «процесс сознательного выбора типа поведения под влиянием сложного взаимодействия внешних стимулов и внутренних мотивов».

Согласно монографии «Основы менеджмента», система мотивация — это акт вдохновения себя и других на действия, направленные на достижение либо личных целей, либо целей организации.

Ряд авторов отечественной литературы, в том числе А.Я. Кибанов, А.П.

Егоршин, Л.А. Обухова, Ю.Г. Одегов, А.И. Турчинов исследовал понятие системы мотивации. Их коллективное мнение основано на идее о том, что мотивация — это то, что побуждает людей заниматься деятельностью [18].

Известные определения термина «система мотивации» классифицируют в двух аспектах:

- система мотивации как социальный процесс и динамичное образование. Примеры такого подхода встречаем в трудах таких ученых, как Сербинский Б.Ю., Зайцев Г.Г., Мескон М., Турчинов А.И. [5];
- понятие мотивации рассматривается как совокупность различных элементов и стимулов, как утверждают Вернигорова Т.П., Наумов А.И., Шапиро С.А. [4], которые принадлежат к числу ученых, принявших эту точку зрения;
- объединив два подхода, можно дать полное объяснение мотивации. Он включает в себя процесс, на который влияют как внешние, так и внутренние факторы, с целью выработки мотивов поведения, связанного с работой.

Ученые предлагают множество классификаций мотивации, одна из которых заключается в различии внутренней (внутренней) и внешней (внешней) мотивации.

Профессор Д.А. Елистратов выделяет, что под внутренней мотивацией понимаются личные причины, побуждающие человека к труду, такие как потребности, интересы, желания, стремления, жизненная позиция. С другой стороны, на внешнюю мотивацию влияют внешние факторы, такие как стимулы, обстоятельства и условия [7].

Различают устойчивую и неустойчивую мотивацию. Устойчивая система мотивации характеризуется фундаментальными потребностями личности, которые могут быть удовлетворены без требования дополнительных стимулов или поощрений. Эти потребности выполняются человеком последовательно и намеренно. Например, основные потребности, такие как приготовление еды, горячий напиток после прогулки по холоду или покупка зимней одежды. И

наоборот, неустойчивая мотивация требует постоянной внешней стимуляции и поддержки.

Дополнительной классификацией, которую следует учитывать, является положительная и отрицательная мотивация. Положительная мотивация обусловлена положительными стимулами, стремлениями, мотивами и эмоциями (например, «если он выполнит это задание, он получит вознаграждение»). С другой стороны, негативная мотивация подпитывается негативными стимулами (например, «если я не буду действовать, меня накажут»).

Исследователи процесса системы мотивации предложили различные классификации. Одной из таких классификаций является деление на когнитивную, индивидуальную и групповую мотивацию. Когнитивная мотивация включает в себя действия, которые проводятся в определенных условиях, таких как образовательные или игровые действия.

Личная мотивация человека направлена на удовлетворение его основных потребностей, которые имеют решающее значение для его общего благополучия, таких как питьевая вода, прием лекарств от головной боли и так далее. С другой стороны, групповая система мотивации основана на социальных нормах, традициях и тенденциях. Примером этого является участие в волонтерской работе благодаря признанию и принятию со стороны сообщества.

Научная литература показала, что понимание социальных факторов, которые стимулируют мотивацию и влияют на нее, имеет решающее значение для достижения эффективной мотивации. Оценка этих факторов различается у разных людей и в совокупности определяет уровень их мотивации. Эти факторы состоят из:

- ожидания выдающегося достижения;
- весомости и важности для человека перспективы достижения успеха;
- восприятия и осознания индивидуумом понятий, стандартов, идеалов и образцов успеха;
- личной оценкой возможной вероятности достижения результатов в деятельности.

Автор Мещюк, М.Д. отмечает, что: «Выделенные факторы являются набором потребностей, которые могут быть удовлетворены в процессе деятельности, при достижении определенных целей и результатов» [23].

На рисунке 1 показано, что в основе мотивации лежат неудовлетворенные физиологические и социальные потребности.

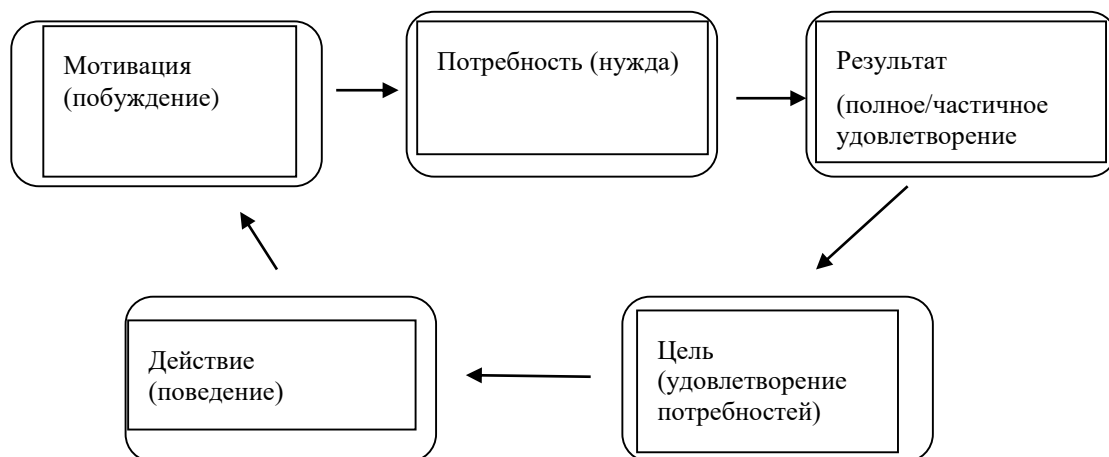


Рисунок 1 - Модель мотивации

Когда человек чувствует потребность в объекте, это вызывает у него мотивацию действовать для достижения определенного результата. В результате они участвуют в действиях или поведении для достижения своей цели.

Результат мотивационной процедуры может привести как к достижению цели, так и к ее невыполнению, что может соответствовать или не соответствовать ожиданиям. Это может привести к полному или частичному удовлетворению, или даже неудовлетворению. профессор Остроумов О.В. предполагает, что при возникновении последнего индивиды могут перезапустить процесс, изменив свое целеустремленное поведение, видоизменив свой подход к достижению желаемого результата, либо внутренняя система мотивации может прекратиться, и процесс может начаться снова с появлением новой потребности [1].

Согласно выводам, разделяемым Остроумовым О. В., вышеупомянутый план служит базовым представлением мотивационного механизма. Однако в действительности этот процесс гораздо сложнее в силу динамичности и постоянно меняющихся целей личности, их движущих сил, внутренних преобразований и влияния различных внешних факторов [21].

В ответ на вызовы и колебания мотивации сотрудников руководители стремятся предложить своим сотрудникам множество льгот, считая это оптимальным решением для повышения их производительности.

Было замечено, что когда уровень мотивации слишком высок, сотрудники проявляют чрезмерный энтузиазм и тратят больше энергии на деятельность, не связанную с работой, что приводит к снижению производительности. И наоборот, когда уровень мотивации слишком низок, сотрудники могут не понимать цель своей работы, и производительность страдает. Исследователи определили, что существует оптимальный уровень мотивации, обеспечивающий наиболее эффективную работу сотрудников.

В ходе исследований учеными сделаны следующие выводы:

- эффективность деятельности изменяется по параболической кривой с ростом мотивации. Он увеличивается в начале и снижается после достижения высшей точки или оптимума;
- оптимальный уровень мотивации человека снижается по мере увеличения сложности, выполняемой им деятельности.

Тем не менее, существуют противоположные взгляды на этот закон. Некоторые психологи утверждают, что исследования основывались на негативной мотивации, что в конечном итоге привело к снижению продуктивности. Вместо этого они рекомендуют использовать позитивную мотивацию, так как она напрямую связана с эффективностью работы. В результате есть две различные точки зрения на закон оптимальной мотивации. Руководители создают систему мотивации персонала на основе своей личной интерпретации уровней мотивации, что приводит к определенным проблемам.

Ученые годами изучают понятия «стимулирование» и «система

мотивации». Вначале эти термины использовались как синонимы, но сегодня стимулирование является лишь одним из аспектов более широкой системы мотивации. Однако отношения между ними непростые.

Система мотивации и стимулы тесно связаны между собой, но играют разные роли в управлении персоналом. Система мотивация включает в себя стимулирование изменений и улучшение текущей ситуации, в то время как стимулы способствуют консолидации.

Целью стимулирования является полное раскрытие потенциала сотрудника путем согласования с его конкретными целями, интересами и мотивами. Мотивация, с другой стороны, представляет собой постоянные усилия, направленные на то, чтобы сотрудники были вовлечены, возвращая их основные мотиваторы и повышая их рабочий потенциал на основе их интересов, целей и стремлений.

Создавая систему мотивации и стимулы, соответствующие способностям, целям, интересам и потребностям сотрудника, можно улучшить систему управления персоналом и повысить производительность.

Система мотивация включает в себя преднамеренное решение человека вести определенное поведение под влиянием внутренних и внешних факторов, таких как стимулы. Стимулы к работе, которые могут мотивировать людей, включают уровень заработной платы, распределение доходов, льготы, условия труда, динамику команды, психологическую атмосферу, возможности карьерного роста, личную заинтересованность в работе, внутренние ценности, потребность в признании и власти и другие. Многие из этих стимулов включены в систему стимулирования, подчеркивая связь между мотивацией и стимулами.

В таблице 1 представлено сравнение содержательной и процессуальной теорий мотивации, возникших в результате рассмотрения мотивации как процесса и как совокупности факторов и мотивов.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика процессуальных и содержательных теорий мотивации

Характеристика	Содержательные теории мотивации	Процессуальные теории мотивации
Суть	Анализ факторов, влияющих на мотивацию; основа – выявление потребностей людей, их первостепенности для человека и воздействия на мотивацию	Уделяют особое внимание факторам, которые мотивируют человека на действия для достижения целей, при этом принимая роль потребностей в мотивации
Создание	1940е года	1960е года
Основные теории	Теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга	Теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора
Недостатки	На практике не проявляются и удовлетворяются в соответствии с точной иерархической последовательностью	Интересен процесс достижения цели, а не ее содержание
Применение на практике	Менеджер должен определять потребности персонала и выстраивать систему мотивации ориентируясь на изменение потребностей, должен учитывать потребности успеха, власти и причастности и исходя из них делегировать полномочия и т.д.	Менеджер должен установить точное соответствие между результатами работы и вознаграждением за эффективную работу, а также сопоставлять потребности персонала с вознаграждением.

Данные таблицы подчеркивают явные различия между процедурными и содержательными теориями мотивации. На мой взгляд, для построения успешной системы мотивации персонала крайне важно интегрировать обе эти теории. Учет человеческих потребностей и процесс достижения целей являются одинаково важными элементами в разработке и реализации эффективной системы мотивации.

К основным проблемам, с которыми сталкиваются руководители организаций в результате недостаточной или неадекватной мотивации персонала, относятся:

- наблюдается значительная текучесть кадров;
- уровень конфликтности высокий;

- исполнительская дисциплина отсутствует;
- связь между производительностью труда и признанием слабая;
- недостаточно возможностей для сотрудников, чтобы полностью реализовать свой потенциал;
- руководители неэффективно влияют на своих подчиненных.

Для решения этих проблем предлагаются различные методы и подходы для мотивации людей. Каждая отдельная форма мотивации известна как мотиватор и может использоваться в любой момент на протяжении всей деятельности человека, связанной с работой.

Разные категории персонала по-разному реагируют на различные мотиваторы. Некоторые методы лучше подходят для определенных категорий, а другие лучше всего подходят для других категорий. Воздействие одного и того же мотиватора также может различаться в зависимости от того, когда он применяется.

Чтобы эффективно использовать мотиваторы, важно учитывать различные категории мотивации сотрудников. Эти категории определяются первичными источниками удовлетворения, которые управляют действиями человека. Можно выделить три основных типа мотивации сотрудников:

- работники, которые отдают приоритет осмысленности, сути и общественному влиянию своей работы;
- работники, которые отдают предпочтение своей зарплате и материальным благам;
- работники, чьи приоритеты равномерно распределены между различными ценностями.

Менеджер может более эффективно ставить задачи, делегировать обязанности и управлять системами мотивации персонала в зависимости от типа мотивации сотрудников. Хотя идеального метода мотивации не существует, существуют современные методы, доказавшие свою эффективность на практике, и обычно их можно разделить на три группы:

- самомотивация;
- социальная мотивация персонала;
- система мотивации для обучения.

Каждая группа будет рассмотрена более подробно. Первая группа — самомотивация, включающая в себя отдельные приемы мотивации, опирающиеся на личные интересы, желания, стремления, целеустремленность, целеустремленность, настойчивость в достижении этих целей.

К способам самостоятельной мотивации стоит отнести:

- самовнушение (личное воздействие на психику, направленное на формирование новой модели поведения);
- аффирмации (подобранные в соответствии с целью позитивные утверждения, которые влияют на человека на подсознательном уровне);
- развитие собственной силы воли.

Если человек может продолжать действовать в соответствии со своей целью, несмотря на внешнее давление или вмешательство, этот метод считается успешным.

Следующий набор методов относится к поощрению персонала, который служит основой для управления рабочей силой организации. Это продуманно созданная всеобъемлющая система, которая включает в себя стимулирование работников моральными, профессиональными и финансовыми средствами для повышения их производительности.

Основной целью мотивации персонала является повышение производительности труда работников и достижение оптимальной эффективности их работы. Мы кратко обсудили некоторые методы мотивации персонала при изучении различных классификаций мотивации. Их можно условно разделить на:

- материальное стимулирование как экономический метод;
- властные организационные и административные меры, в том числе необходимость соблюдения регламентов, уважения иерархии,

принудительного исполнения законов;

- использование социально-психологических факторов, таких как обращение к эстетическим убеждениям рабочих, религиозным ценностям и социальным интересам, для воздействия на их мировоззрение.

Последний набор методов относится к мотивации в сфере образования. Психологи и педагоги разработали множество подходов для содействия эффективному обучению путем воздействия на мотивацию учащихся.

Методы, обычно используемые в этой категории:

- создание сценариев, привлекающих внимание и пробуждающих интерес к предмету, с помощью увлекательных экспериментов, творческих аналогий, иллюстративных примеров из жизни и интригующих фактов;
- вызывая эмоциональные переживания, представляя уникальный и обширный контент;
- поощрение положительной обратной связи путем обеспечения удовлетворительного чувства выполненного долга;
- использование как позитивных, так и негативных мотивационных стратегий;
- обращение к социальным мотивам, таким как стремление получить признание и внести свой вклад в качестве ценного члена группы.

Изучив вопрос, можно сделать вывод, что, хотя система мотивации сотрудников широко изучена, сложность внедрения эффективных систем мотивации в реальных условиях остается серьезной проблемой для различных организаций. Технологии мотивации рассматриваются с двух позиций: как процесс и как совокупность социальных факторов и мотивов. Объединяя эти два метода, мы развиваем всестороннее объяснение мотивации как процедуры поощрения трудовых действий посредством внешних и внутренних стимулов с целью формирования мотивов трудового поведения.

Классификация типов мотивации, изучение теорий, структур и типов мотивации — все это играет жизненно важную роль в создании и внедрении

эффективной системы мотивации. Существует потребность в нескольких методах мотивации, которые можно в широком смысле классифицировать как самомотивацию, мотивацию к обучению и социальную мотивацию сотрудников. Окончательный набор методик ложится на плечи руководителя компании. Помимо материальных факторов, социальные мотивационные подходы включают административные и организационные меры, а также социально-психологические элементы.

В рамках рыночной экономики социально-психологические факторы имеют решающее значение при разработке системы мотивации.

Этот метод отличает организацию от других, повышает ее конкурентоспособность и стабилизирует ее структуру. Создав эффективную систему социальной мотивации персонала и внедрив ее на практике, руководитель может повысить производительность труда сотрудников и повысить индивидуальную мотивацию.

1.2 Система мотивации в системе управления профессиональным развитием

А.Я. Кибанов предполагает, что основным подходом к управлению персоналом в компании является использование технологии мотивации персонала, которая включает в себя различные методы, такие как организационные, административные, экономические и социально-психологические приемы.

Система мотивации относится к ряду подходов, направленных на то, чтобы привить сотруднику стремление работать на более высоком уровне и повысить производительность. Основная задача мотивации – это извлечение предельной результативности от использования трудового потенциала, что способствует повышению общей продуктивности и прибыли работы организации. В настоящее время персонал в российских организациях мотивируется как материальными, так и нематериальными средствами. На рисунке 2 показаны

различные доступные методы мотивации.

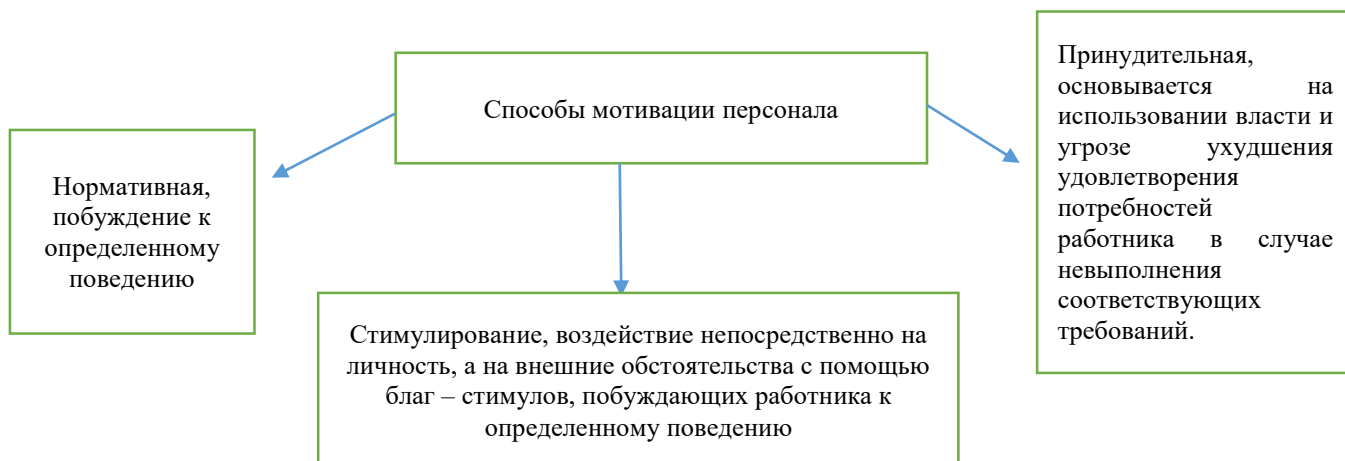


Рисунок 2 – Способы мотивации персонала в организации

Система мотивации — это широкое понятие, которое рассматривается с как:

– этот процесс включает в себя психологическую реакцию, которая возникает из-за физиологического или психологического дефицита, или потребности. Эта реакция вызывает поведение или заставляет человека стремиться к определенным целям или стимулам.

Другими словами, система поощрения сотрудников состоит из различных методов, инструментов и подходов, которые работают вместе для развития их навыков и ресурсов.

Некоторые примеры материальных мотиваторов включают структуру заработной платы, различные виды премий и поощрений, а также предоставление сотрудникам возможности участвовать в прибылях компании.

Хорошие отношения с сотрудниками имеют решающее значение для бесперебойной работы любой организации. Если хорошо зарекомендовавшая себя и уважаемая компания платит своим сотрудникам только среднюю заработную плату и пренебрегает другими формами стимулирования, такими как бонусы, это может нанести ущерб ее репутации и, что более важно, рискует

потерять квалифицированных сотрудников. Плохо продуманная кадровая политика может вызвать проблемы не только внутри коллектива, но и помешать успешной работе всей организации.

С позиций финансовой мотивации, востребованы следующие методы:

- заработная плата – денежные выплаты за основную выполняемую работу. Размер определяется сложностью осуществляемой деятельности;
- поощрительные выплаты, такие как бонусы и личные вознаграждения, предоставляются сотрудникам как способ признания и поощрения их добросовестного выполнения служебных обязанностей или успешного достижения конкретных целей, связанных с работой. Персональные вознаграждения могут выплачиваться по случаю профессиональных праздников, а также сотрудникам, которые продолжительное время работают в компании;
- сотрудники могут получать выплаты по результатам работы в качестве денежной компенсации после успешного завершения сложного проекта. Когда сотрудники, специализирующиеся на выполнении долгосрочных проектов и создании инновационных решений, уверены в получении вознаграждения в зависимости от их результатов, они работают более эффективно.

Одним из сложных способов вдохновить людей является продвижение по службе. Для многих работников карьерный рост имеет большое значение.

Помимо финансовых стимулов, саморазвитие и профессиональный рост являются важными факторами для многих специалистов в соответствующих областях. Однако недостаточно просто нанять высококвалифицированного специалиста; необходимо создать среду, которая позволит им поддерживать свой опыт посредством повышения квалификации, семинаров и других образовательных инициатив. Эта возможность способствует личностному и профессиональному развитию, облегчает освоение новых горизонтов и предотвращает стагнацию.

В управлении персоналом недостаточно использовать только

материальные стимулы для мотивации сотрудников. В настоящее время руководители используют нематериальные методы мотивации своих сотрудников. Такие методы направлены на обеспечение сотрудникам социального и профессионального признания в организации, не обязательно давая им материальное вознаграждение.

Этическое стремление, которое мотивирует сотрудников, в первую очередь сосредоточено на признании лучших работников. Тех, кто демонстрирует высокий уровень производительности, личные достижения на благо компании и другой ценный вклад, поощряют продолжать добиваться отличных результатов.

Каждая организация имеет особый неденежный подход к мотивации своего персонала, учитывающий уникальные характеристики и потребности каждого сотрудника, а также социально-культурные, отраслевые и исторические особенности компании. Этот тип системы предназначен для повышения лояльности сотрудников при минимизации финансовых затрат.

В практике существует три вида нематериальной мотивации:

- социальная система мотивации. Основывается на стремлении сотрудника обладать полномочиями, потребности в самоутверждении, а также признании профессиональных потенциала и возможностей.
- психологическая система мотивации обусловлена стремлением человека к самореализации и зависит от его уровня удовлетворенности работой в конкретной организации и команде. Этот тип мотивации поощряется за счет поощрения возможностей для личного и профессионального роста в рамках профессии работника и характера его рабочих задач.
- моральная система мотивации. Связана с морально-нравственными качествами сотрудника. Характеризуется потребностью человека в уважении и признании со стороны коллектива.

Исследования показывают, что учет психологических факторов может повысить эффективность неденежных методов мотивации персонала. На самом

деле спонтанные нематериальные стимулы часто дают лучшие результаты, чем финансовые стимулы. Кроме того, крайне важно быть своевременным и последовательным в предоставлении мотивационных жестов. Периодически выражать благодарность и признание сотрудникам эффективнее, чем ждать особых случаев.

Повышение морального духа и мотивации сотрудников организации является важным аспектом повышения производительности любой организации. Чем более мотивированы сотрудники, тем выше уровень их производительности и, следовательно, прибыльность организации. Не денежное поощрение персонала является жизненно важным элементом обеспечения устойчивого роста и развития организации. Эти стратегии позволяют сотрудникам добиваться профессионального и личного роста, сводя к минимуму текучесть кадров и связанные с этим финансовые затраты.

В современном мире одной из главных составляющих управления персоналом является система мотивации, так как это один из решающих факторов результативности деятельности сотрудников и всей организации.

2 Анализ системы мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Организация была зарегистрирована под фирменным наименованием Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва № 5 «Спортивная борьба». Во время регистрации СДЮСШОР № 5 был присвоен идентификационный номер налогоплательщика 6322014295 поставлен на учет в Межрайонной Инспекции Федеральной Налоговой Службы России № 15 по Самарской области с 31 мая 2021 г.

Организация функционирует по адресу 445012, Россия, Самарская область, г. Тольятти, Комсомольский район, ул. Коммунистическая 45-б.

У организации есть свой сайт, который дает возможность получить информацию об истории развития и становления, направлений его деятельности и другую информацию.

В соответствии с действующим законодательством РФ ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» зарегистрирована так же во внебюджетных фондах. В ПФР регистрационный номер 077012023248 от 20 ноября 1996 г. и в ФСС регистрационный номер 631100178563121 от 19 ноября 1996 г.

Основной вид деятельности СДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» является образование дополнительное детей и взрослых (85.41).

Структура управления ДЮСШ может быть представлена в следующем виде иерархической лестницы: Министерство образования РФ, Региональный департамент науки и образования Самарской области, городской комитет по делам молодёжи спорту, директор, заместители директора, педагогический совет, Совет школы, тренерско-методический совет, общее собрание трудового коллектива (приложение А, рисунок А.1).

Рассмотрим организационно-экономические показатели ДЮСШ за 2020-2022 годы (Таблица 2).

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели ДЮСШ за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022
Бюджет, руб	920 021	1 067 094	1 235 343
Источники доходов	Государственное финансирование, спонсорские взносы, пожертвования, платежи от учащихся	Государственное финансирование, спонсорские взносы, пожертвования, платежи от учащихся	Государственное финансирование, спонсорские взносы, пожертвования, платежи от учащихся
Расходы	Расходы на персонал, оборудование, аренду помещений, транспортные расходы, страхование, медицинское обслуживание, тренировочные лагеря	Расходы на персонал, оборудование, аренду помещений, транспортные расходы, страхование, медицинское обслуживание, тренировочные лагеря	Расходы на персонал, оборудование, аренду помещений, транспортные расходы, страхование, медицинское обслуживание, тренировочные лагеря
Количество учащихся, чел	51	57	70
Кадровый состав, чел	22	29	30
Инфраструктура	Спортивный зал, тренажерный зал, специализированное оборудование	Спортивный зал, тренажерный зал, специализированное оборудование	Спортивный зал, тренажерный зал, специализированное оборудование

Анализ представленных организационно-экономических показателей за последние 3 года СДЮСШОР позволяет сделать следующие выводы:

Бюджет СДЮСШОР в течение рассматриваемого периода заметно увеличился. Это свидетельствует об изменениях в финансовом положении организации. Обусловлено это тем, что количество учащихся с каждым годом увеличивается, а они, в свою очередь, являются одним из источников дохода СДЮСШОР.

Источники доходов за три года существования СДЮСШОР остались неизменными. Так, источниками доходов предприятия являются: государственное финансирование, спонсорские взносы, пожертвования, платежи от учащихся.

За 3 года существования предприятия источники расходов также остались

неизменными. В частности, следует выделить такие источники расходов, как расходы на персонал, оборудование, аренду помещений, транспортные расходы, страхование, медицинское обслуживание, тренировочные лагеря.

Количество учащихся СДЮСШОР с каждым годом заметно увеличивается. Так, в 2020 году количество учащихся составляло 51 человек, в 2021 году – 57 человек, в 2022 году – 70 человек.

Кадровый состав, также как и количество учащихся, имеет динамику к увеличению. Так, кадровый состав СДЮСШОР в 2020 году составлял 22 человека, в 2021 году – 29 человек, в 2022 году – 30 человек.

Основной инфраструктурой спортивной школы в 2020-2022 годах являются: спортивный зал, тренажерный зал, специализированное оборудование.

Образовательный процесс направлен на развитие мотивации личности каждого ребенка к систематическим занятиям и удовлетворению потребностей в физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности, реализацию программ по культивируемым в ДЮСШ видам спорта, участие соревнованиях различного масштаба. Цели и задачи представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Цели и задачи педагогического коллектива школы.

Цели	Задачи
Привлечение максимального количества детей и подростков к систематическим занятиям физической культурой и спортом	развитие личности, пропаганду здорового образа жизни, воспитание физических и волевых качеств, профилактику вредных привычек и правонарушений
Развитие массового спорта	работа с учащимися спортивно-оздоровительных групп, групп начальной подготовки и учебно-тренировочных групп
Развитие способностей детей в избранном виде спорта	отбор оптимального числа перспективных учащихся для специализированной подготовки, достижения более высоких, стабильных спортивных результатов, позволяющих спортсменам войти в состав сборных команд области

Организация образовательного процесса в ДЮСШ регламентируется:

- учебным планом в соответствии с образовательными программами

по видам спорта;

- годовыми календарными графиками распределения учебных часов в соответствии с образовательными программами по видам спорта;
- календарями спортивно-массовых мероприятий;
- расписанием учебно-тренировочных занятий, определяющим ежедневную продолжительность и количество занятий с учётом требований педагогической целесообразности, возрастных особенностей учащихся, возможностей материальной базы, санитарных норм, утвержденным директором.

Основными формами учебно-тренировочного процесса являются:

- групповые учебно-тренировочные и теоретические занятия;
- медико-биологические, восстановительные, профилактические и оздоровительные мероприятия;
- участие во внутришкольных, городских, областных, территориальных, зональных, всероссийских соревнованиях, турнирах, чемпионатах, товарищеских встречах и турнирах, культурно-массовых мероприятиях и спортивных праздниках;
- просмотр учебных фильмов, проведение экскурсий, бесед и лекций;
- проведение лекционных и практических занятий по подготовке судей и инструкторов по спортивной борьбе.

СДЮСШОР работает по программе деятельности с учетом избранного направления в работе, специфики видов спорта, материально-технического и финансового обеспечения, особенностей социально-экономического развития города, экологической обстановки, а также сложившихся традиций. Школа предлагает на бесплатной основе занятия вольной борьбой.

Учебные образовательные программы содержат следующие разделы:

- теоретическая подготовка;
- общая физическая подготовка;
- специальная физическая подготовка;

- техническая подготовка;
- тактическая подготовка;
- участие в соревнованиях;
- контрольные испытания.

Образовательная программа школы определяет направленность работы ДЮСШ (физкультурно-оздоровительную, спортивно-массовую), формы и методы обучения, его продолжительность, режим учебно-тренировочной работы, порядок комплектования и наполняемости учебных групп, задачи на этапах многолетней подготовки. Все эти показатели закреплены в главном нормативно-правовом акте - Уставе школы.

Реализация образовательной программы ДЮСШ по физической культуре и спорту осуществляется с учетом пожеланий обучающихся и их родителей.

Порядок комплектования учебных групп и режим учебно-тренировочной работы установлены в соответствии с нормативно-правовыми основами, регулирующими деятельность спортивных школ и Уставом ДЮСШ.

Таким образом, рассмотрев структуру управления СДЮСШОР № 5, следует отметить, что единство и взаимосвязь выполнения поставленных задач реализуется через качественное и оперативное исполнение всеми службами возложенных на них обязанностей.

2. 2 Оценка системы мотивации персонала в организации

Важной составляющей деятельности любой организации является его персонал. Проведем анализ кадрового состава ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» по количественным и качественным показателям.

Возрастная структура персонала также имеет значение для анализа персонала организации. Она характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения,

компенсации. Для этого сравним показатели 2012-2013гг. и 2020-2022гг.(См. Приложение Б, рисунок Б.1).

Продуктивной является возрастная структура, представленная в виде следующей группировки: 20 – 30 лет; 31 - 40 лет; 41 - 50 лет; 51-60 лет. Однако на организации используется так же распределение до 35 лет, 35-39 лет, 40-44 лет, 45-49 лет, 50 лет и старше.

Динамика численности персонала ДЮСШОР 5 «Спортивная борьба» по возрастным группам представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика персонала СДЮСШОР 5 «Спортивная борьба» по возрастным группам

Возрастная группа	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 35 лет	7	31,8	10	34,4	12	41,3
35-39 лет	5	22,7	7	24,1	8	27,5
40-44 лет	3	13,6	3	9,6	3	13,7
45-49 лет	3	13,6	5	17,2	3	13,7
50 лет и старше	4	18,1	4	13,7	4	13,3
Итого	22	100	29	100	30	100

По данным таблицы 4 видно, что наибольший удельный вес приходится на сотрудников двух возрастных групп, а именно это сотрудники до 35 лет – на уровне 31,8%, они на первом месте. На втором уровне по численности находятся сотрудники группы 35-39 лет, на них в среднем приходится примерно 22,7% от численности всех сотрудников, и на третьем почетном месте 50 лет и старше с 18,1% в среднем за период 2020-2022 года.

Большое значение при анализе персонала имеет образовательная структура работников и соответственно их квалификация. Эти данные помогают установить, соответствует ли квалификация работников сложности выполнения работы, а также выявить наличие более высокой или, наоборот, недостаточной квалификации работников.

От соответствия квалификации работников и степени сложности

выполняемых ими работ зависит уровень подготовки спортсменов в ДЮСШОР. Структура образовательного уровня персонала представлена в таблице 5 и на рисунке 4.

Таблица 5 – Образовательный уровень персонала СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

Уровень образования	2020		2021		2022	
	чел	%	чел	%	чел	%
Среднее	4	18,1	5	17,4	5	16,6
Начальное профессиональное	6	27,2	9	31,03	7	23,3
Среднее профессиональное	7	31,8	7	24,1	8	26,6
Высшее профессиональное	5	22,7	8	27,5	10	33,3
Итого	22	100	29	100	30	100

Теперь представим эти данные в виде диаграммы на рисунке 4.

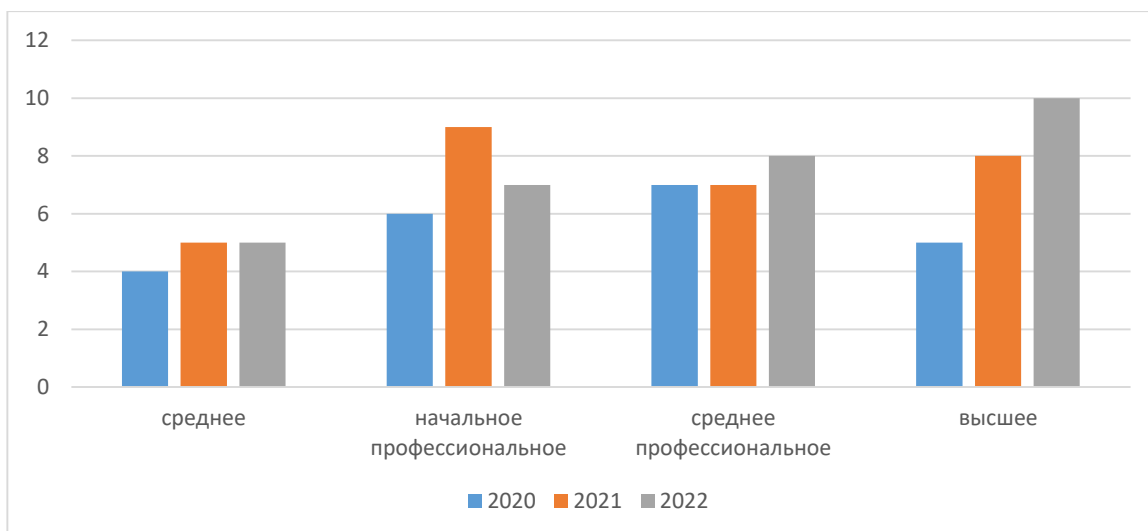


Рисунок 4 – Уровень образования персонала СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

Как видно из графиков, на конец анализируемого периода наибольшая доля приходится на персонал со средним профессиональным образованием. Доля сотрудников с начальным профессиональным образованием постепенно

увеличивалось с 18,1 % в 2020 года до 16,6 в 2022 году. На 10,6% повысилась доля сотрудников с высшим профессиональным образованием.

Так, в 2020 году на них приходилось 22,7%, а в 2022 году уже 33,3%. Безусловно, такая структура и преобладание в ней персонала с начальным и средним профессиональным образованием, обусловлена спецификой работы организации.

Важным показателем стабильности персонала является стаж работы. Зная о длительности пребывания работников в одной и той же организации, можно выявить степень удовлетворенности работников условиями трудовой деятельности. Динамика персонала по стажу представлена в таблице 6, а также на рисунке 5.

Таблица 6 - Динамика показателей стажа работы персонала СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

Стаж работы	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
0-1 год	7	31,8	6	20,6	4	13,3
1-3 года	9	40,9	8	27,5	9	30
3-5 лет	2	9,09	9	31,03	10	30
Более 5 лет	4	18,1	6	20,6	7	23,3
Итого	22	100	29	100	30	100

По статистическим данным кадровой службы видно, что преобладают сотрудники со стажем работы на организации 1-3 года и 3-5 лет. За исследуемый период количество работников с таким же стажем увеличивается.

Так количество сотрудников со стажем 1-3 года составило 7 человек, 8 человек и 9 человек соответственно в 2020 году, 2021 году и в 2022 году. Необходимо отметить как положительный момент в деятельности организации, большое количество сотрудников со стажем 10-25 лет. Это свидетельствует о высокой степени их лояльности организации и его руководству.

Разнонаправленная динамика численности персонала по стажу более 5 лет

работы обусловлена активным приемом новых сотрудников за период 2020-2022 года. По другим группам стажа работы в организации наблюдается равномерный переход сотрудников из одной группы стажа работы в другую.

Такую динамику можно объяснить тем, что персонал в целом устраивают уровень оплаты труда, условия труда, социальный пакет от работодателя. На рисунке 5 представлена динамика структуры персонала по стажу работу.

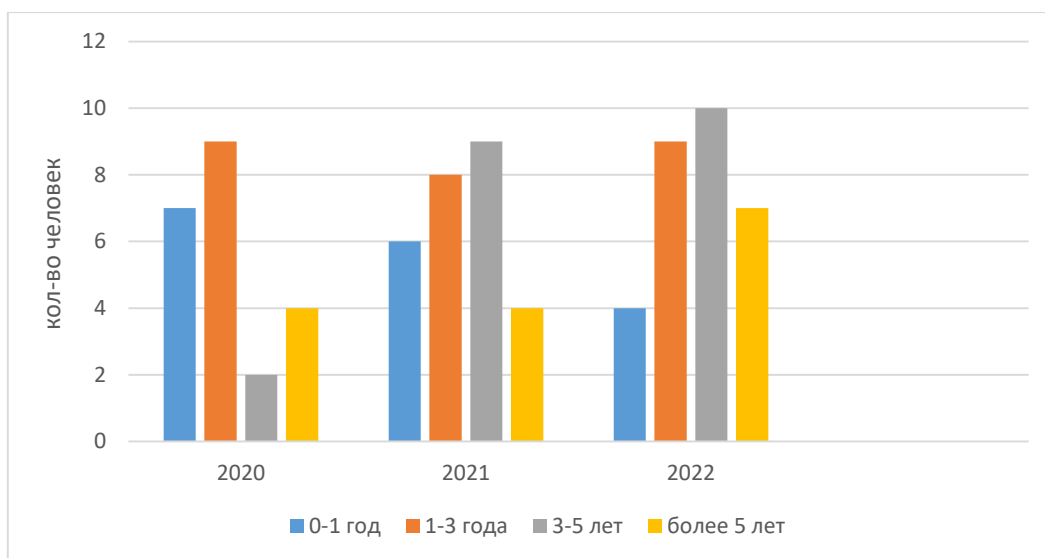


Рисунок 5 - Динамика численности персонала по стажу работу

Отметим еще раз как положительную тенденцию, тот факт, что наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу занимают сотрудники со стажем 10-25 лет. Это так называемый «костяк», которые продолжает работать с начала образования организации.

Объем учебной нагрузки (педагогической работы) педагогических работников устанавливается исходя из количества часов по учебному плану, учебным программам. Учебная нагрузка (педагогическая работа), объем которой больше или меньше нормы часов за ставку заработной платы, устанавливается только с письменного согласия работника.

Заработная плата и должностной оклад работникам ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» выплачиваются за выполнение им функциональных обязанностей и работ, предусмотренных трудовым договором. Динамика

заработной платы представлены на рисунке 6, а так же опрос удовлетворенности сотрудников заработной платой, руководством, представлены в Приложении В.

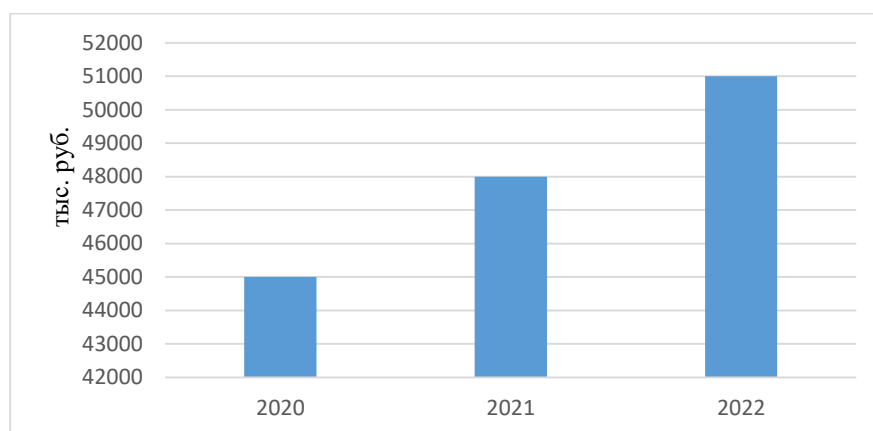


Рисунок 6 - Динамика заработной платы

Учебная нагрузка педагогических работников ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» оговаривается в трудовом договоре, ограничивается верхним пределом, определяемым Типовым положением об общеобразовательном учреждении.

Рассмотрим анализ движения персонала (коэффициент текучести кадров, оборота, приема) ДЮСШ (детско-юношеской спортивной школы).

– коэффициент текучести кадров. Этот показатель отражает частоту ухода сотрудников из ДЮСШ. Он рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Y_c}{C_{\text{ср}}} \times 100\% ,$$

где

Y_c – число уволенных сотрудников (с 2020 по 2022),

$C_{\text{ср}}$ – средняя численность персонала.

$$K_{\text{тек}} = \frac{4}{30} \times 100\% = 13,3\%$$

Низкий коэффициент текучести кадров в размере 13,3% указывает на отсутствие проблем с организацией, условиями работы и удовлетворенностью

персонала.

– коэффициент оборота кадров. Этот показатель отражает общее число сотрудников, покинувших ДЮСШ, включая уволенных, ушедших по собственному желанию или переведенных на другую должность.

$$K_{\text{обор}} = \frac{Ус}{Сч} \times 100\% ,$$

где

Ус – число ушедших сотрудников (с 2020 по 2022),

Сч – средняя численность персонала.

$$K_{\text{обор}} = \frac{4}{30} \times 100\% = 13,3\%$$

Низкий коэффициент оборота кадров в размере 13,3% позволяет сделать вывод о стабильности кадровой ситуации в организации.

– коэффициент приема. Этот показатель отражает частоту приема новых сотрудников в ДЮСШ.

$$K_{\text{пр}} = \frac{Нс}{Сч} \times 100\% ,$$

где

Нс – число новых сотрудников (с 2020 по 2022),

Сч – средняя численность персонала.

$$K_{\text{пр}} = \frac{8}{30} \times 100\% = 26,6\%$$

Высокий коэффициент приема в размере 26,6% помогает сделать вывод о высокой активности набора персонала.

Таким образом, В ДЮСШ имеется низкий коэффициент текучести кадров, что указывает на хорошие условия работы и отсутствие проблем в команде,

требующие внимания. Низкий коэффициент оборота кадров позволяет сделать вывод о стабильности кадровой ситуации в организации. Высокий коэффициент приема свидетельствует об активном привлечении новых сотрудников и достаточной популярности ДЮСШ среди потенциальных кандидатов.

Система мотивации персонала считается ключевым фактором успеха в любой организации, связанной с физкультурно-оздоровительной деятельностью. Однако не все сотрудники могут достичь высокого уровня мотивации. В таких случаях руководителю необходимо развивать и контролировать своих сотрудников.

Для того чтобы улучшить эффективность системы мотивации персонала, мы провели исследования работы СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба». В результате этих исследований были выявлены проблемы, которые мешают достижению высоких результатов, а также были предложены меры по улучшению системы мотивации персонала.

На данный момент в СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» существуют как материальные способы мотивации, так и нематериальные, но в меньшем количестве.

К материальным способам мотивации в организации, относятся следующие: заработная плата, компенсационные выплаты, стимулирующие выплаты.

К нематериальной мотивации в СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» можно отнести: повышение квалификации за счет организации, грамоты, благодарности, внесение на доску почета, встречи с коллегами в неформальной обстановке, улучшение технического оснащения рабочего места.

Работники ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» получают зарплату и должностной оклад за выполнение своих должностных обязанностей и работ, которые оговорены в их трудовом договоре. Зарплата является компенсацией за их вклад в организацию и работу.

В ДЮСШОР №5 используется повременная форма оплаты труда, то есть зарплата зависит от количества отработанных часов. Это предпочтительная

форма оплаты труда для учреждений дополнительного образования, так как труд педагогов-тренеров трудно измерить и контролировать его качество. Эта форма оплаты также проста и легко реализуется, так как базируется на тарифных ставках и разрядах работников.

Недостатком является низкий уровень стимулирования. ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» полностью финансируется из муниципалитета, а фонд оплаты труда бюджетных организаций, как правило, ограничен возможностями государственного финансирования.

С целью выявления проблем в системе мотивации персонала СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба», сотрудникам было предложено ответить на вопросы анкеты. В анкетировании приняли участие 30 работников. Рассмотрим результаты.

Важно отметить, что не все опрошенные сотрудники удовлетворены уровнем заработной платы, исходя из рисунка 7. Большинство из них считает, что заработная плата недостаточно высока. Только 32% работников довольны ее уровнем. С другой стороны, 68% опрошенных считают, что количество и качество работы, выполняемой ими, предполагает более высокую оплату труда.

Однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор места работы. Вторым по значимости фактором является возможность получения социальных благ.

Большинство опрошенных сотрудников СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» отмечает, что в организации существует справедливое распределение благ и льгот (70%), 16% затруднились ответить на вопрос.

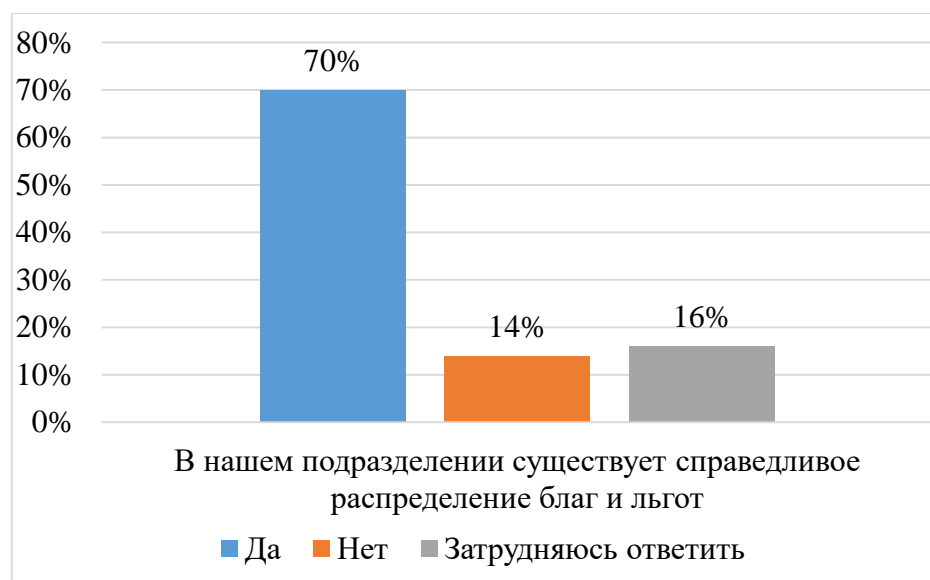


Рисунок 8 - Удовлетворенность распределением благ и льгот (%)

Один из важных факторов, влияющих на мотивацию сотрудников СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба», это стиль руководства. Опрос показал, что 90% сотрудников оценивают стиль руководства как демократический. Они отметили, что главным принципом работы руководителя является: «Хвали при всех, ругай наедине», данные рисунка 8.

Демократический стиль руководства предполагает поощрение открытого обсуждения и принятия решений вместе с сотрудниками. Руководитель слушает мнения и предложения своих подчиненных, учитывает их мнение при принятии решений и предоставляет свободу и ответственность для самостоятельного выполнения задач.

Такой подход к руководству помогает создать атмосферу доверия, уважения и взаимопонимания между руководителем и сотрудниками. Это способствует повышению мотивации сотрудников, так как они чувствуют себя ценными, участвующими в процессе принятия решений и получают признание за свои достижения.

Принцип «Хвали при всех, ругай наедине», рисунок 9, также играет важную роль в создании мотивационного климата в организации. Публичное признание и похвала перед коллегами способствуют повышению самооценки и стимулируют сотрудников к дальнейшим успехам. В то же время,

конструктивная критика и обсуждение проблем проводятся в приватной обстановке, что позволяет сотрудникам исправлять ошибки и расти профессионально без публичного осуждения.

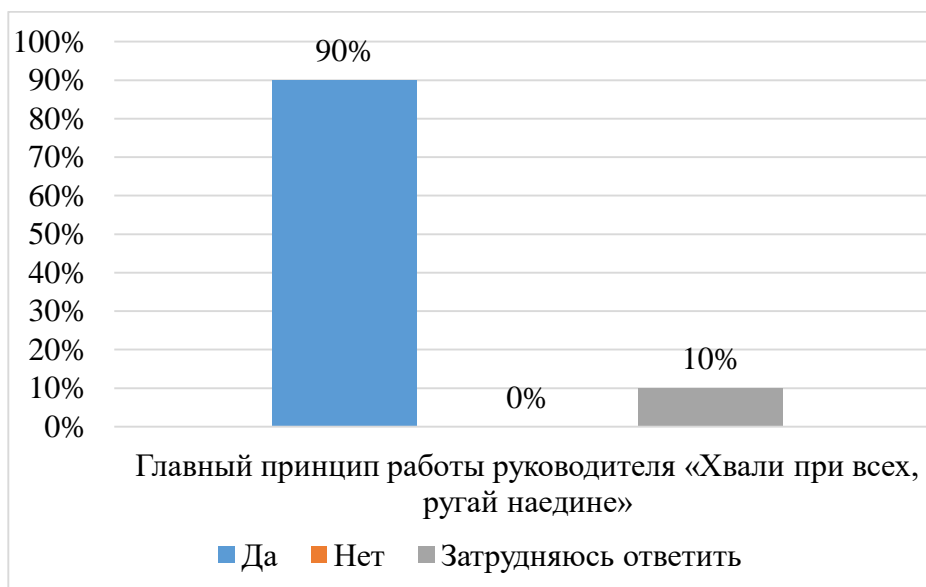


Рисунок 9 - Стиль руководства, %

Кроме того, для членов коллектива СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» является важной возможностью проявить инициативу, внести свой вклад в развитие организации. По этой причине 100% опрошенных отмечают, что они прилагают все усилия для осуществления общей цели школы, а также в большинстве случаев их инициатива поощряется и принимаются нововведения, предлагаемые педагогами-тренерами.

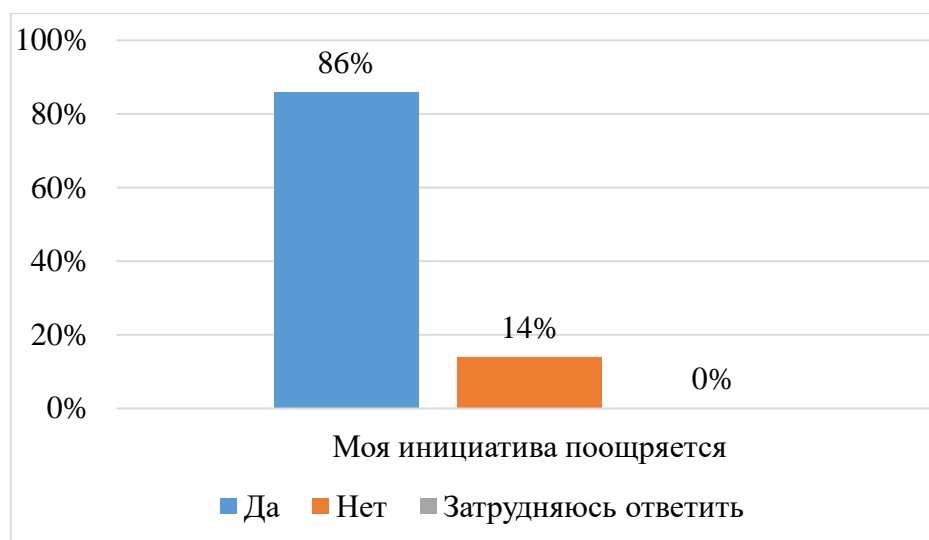


Рисунок 10 – Стиль руководства, %

В СДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» эстетические методы стимулирования труда персонала играют важную роль. Ежегодно в школе проводится косметический ремонт в спортивных залах и других помещениях, а также, по возможности, обновляется спортивное оборудование и оснащение. Это делается с целью поддержания рабочей атмосферы и мотивации персонала. Отличное состояние помещений и оборудования способствует повышению комфорта и профессионализма сотрудников, что, в свою очередь, способствует их продуктивности и улучшению работы школы.

Результаты проведенного анкетирования явно указывают на положительную оценку персоналом СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» условий работы и эффективности существующей системы мотивации.

Это безусловно является заслугой руководства, которое стремится обеспечить комфортные условия труда и стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов. Однако следует отметить, что в рамках системы мотивации все же обнаружены некоторые проблемы, которые требуют внимания и улучшений.

Одной из таких проблем является низкий уровень заработной платы, который негативно сказывается на удовлетворенности сотрудников. Это может негативно повлиять на их мотивацию, стимулирование и общую

работоспособность.

Кроме того, отмечается недостаточное использование в учреждении разнообразных методов морального стимулирования персонала. Например, внедрение Доски Почета или информационного стенда для преподавателей-тренеров с информацией о проводимых конкурсах и других формах признания и поощрения. Эти методы могут повысить мотивацию и эмоциональное состояние сотрудников, а также способствовать их личностному и профессиональному развитию.

Таким образом, несмотря на общую удовлетворенность сотрудников условиями работы и системой мотивации, важно обратить внимание руководства на решение этих проблем и усовершенствование системы мотивации персонала СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба». С помощью адекватного повышения заработной платы и эффективного использования методов морального стимулирования можно создать благоприятную и мотивационную среду, которая будет способствовать работе команды и достижению высоких результатов в спортивной борьбе.

3 Совершенствование системы мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

3.1 Развитие персонала в стратегии современной организации

Цель стратегии развития персонала заключается в создании непрерывного циклического процесса, который удовлетворяет потребности компании в лояльном, стабильном и эффективном штате сотрудников.

Ее реализация ставит перед собой три основных задачи: предотвращение негативных тенденций, связанных с неэффективной системой развития персонала; повышение лояльности сотрудников, пригодных для замещения ключевых управленческих позиций; поддержание стабильной работы системы развития персонала, сосредоточенной на профессиональном росте и последующем продвижении по управленческой иерархии.

Реализация стратегии развития персонала должна учитывать два аспекта: стратегический и системный подходы.

Стратегический подход включает гарантирование долгосрочного профессионального роста и развития персонала, а также защиту интересов компании путем создания лояльного, стабильного и эффективного коллектива сотрудников.

Системный подход направлен на формирование общей модели действий, которая учитывает конкретные требования к персоналу и уровень его эффективности, соответствуя потребностям предприятия в комплексной комбинации сотруднических компетенций.

Направления реализации стратегии:

– адаптационное развитие, направленное на повышение заинтересованности персонала в профессиональном росте, совершенствовании управленческих навыков и способностей, квалификационного уровня и возможностей для их реализации в организации с учетом карьерного роста;

- процессуальное развитие персонала, включая определение базовых и функциональных потребностей в замещении ключевых управленческих должностей, а также наращивание потенциала и эффективное использование человеческого капитала;
- профилирующее развитие сотрудников, планируемых к замещению на руководящих должностях, по профессиональным, функциональным и управленческим компетенциям.

Для повышения мотивации персонала к профессиональному развитию и стимулирования интереса к карьерному росту необходимо установить взаимоотношения между руководством и сотрудниками на основе принципов взаимного уважения, определения четких целей и задач, а также справедливого подхода к оценке результативности работы и установления норм.

По словам М.И. Бухалкова, внедрение такого подхода в рамках стратегии развития персонала способствует более эффективному функционированию системы развития и обучения персонала. Кроме того, организационное обеспечение процесса обучения также является значимым фактором, который требует тщательной разработки обучающих модулей, информационных материалов и комплексных курсов, доступных сотрудникам для их собственного профессионального развития. Это позволит повысить качество работы и обеспечить достижение запланированных показателей, что соответствует критерию ориентации на результаты. [5].

При конкретизации целей стратегии развития персонала для повышения мотивации сотрудников можно определить следующие направления:

- совершенствование профессиональных и управленческих навыков сотрудников;
- стимулирование у персонала желания развивать управленческие, профессиональные и функциональные компетенции на основе признания их достижений руководством в контексте результативности работы компании.

В целом, достижение поставленных целей в стратегии развития персонала

приведет к следующим результатам:

- повышение профессионализма в управлении, улучшение эффективности управленческой деятельности;
- сокращение возможных потерь в доходах, связанных с текущими, потенциальными и предполагаемыми недостатками;
- улучшение адаптивности персонала к новым функциональным и управленческим задачам;
- снижение необходимости строгого контроля и решение проблем с распределением задач;
- повышение мотивации сотрудников.

При реализации стратегии развития персонала выделяются следующие ключевые направления:

- поддержание требуемого профессионального уровня сотрудников;
- систематическое обучение персонала;
- формирование кадрового резерва для оперативного замещения ключевых должностей.

Основными принципами стратегии развития персонала для повышения мотивации сотрудников являются:

- подготовка квалифицированных руководителей из числа собственных сотрудников для замещения ключевых управленческих позиций;
- создание условий, способствующих профессиональному развитию и удержанию высококвалифицированных и опытных административных работников, обладающих необходимыми нравственными характеристиками и навыками эффективного кооперирования в команде;
- улучшение работы с кадровым резервом компании в целом.

Реализация предложенной стратегии осуществляется через комбинацию пассивных, реактивных, превентивных и активных подходов. При возникновении проблем особое внимание уделяется реактивному направлению,

направленному на устранение проблем, связанных с развитием персонала.

В целом, для эффективного развития мотивации персонала к использованию существующих возможностей развития и продвижения в компании, необходимо установить соответствие между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников. Это позволит избежать негативного влияния чрезмерного усиления материального вознаграждения и нивелирует негативные последствия такого подхода, что отрицательно сказывается на заинтересованности сотрудников в профессиональном развитии, карьерном росте и готовности принимать на себя ответственность в соответствии с развитием компетенций.

Для усиления мотивации и решения основных связанных проблем, необходимо направить усилия на снижение уровня неудовлетворенности и увеличение уровня удовлетворенности персонала. В контексте улучшения условий работы и организации рабочего процесса, а также для улучшения положения сотрудников необходимо обеспечить персоналу удобное рабочее место, низкий уровень шума, соответствие рабочего места эргономическим требованиям, чистоту, хорошие условия труда.

Комплексное применение факторов корпоративной и материальной мотивации позволит наиболее эффективно сформировать условия для непосредственно стимулирования интереса к профессиональному развитию и карьерному росту у сотрудников, которые должны быть подкреплены элементами системы компенсаций [3].

Стратегическое управление персоналом – это отдельная сфера деятельности в области управления, направленная на достижение организационных целей. В условиях постоянно меняющейся рыночной экономики, стратегическое управление персоналом признается неотъемлемой частью деятельности фирмы. Его суть заключается в разработке стратегии долгосрочного развития, включающей в себя том числе мер по повышению мотивации и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Мы считаем, что стратегия управления персоналом представляет собой комплексный план, который обеспечивает реализацию миссии предприятия и достижение поставленных целей в области управления персоналом.

3.2 Повышение мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года ставит целями популяризацию спорта и повышение вовлеченности детей в спортивную деятельность с юных лет.

Если говорить о проекте «Детский спорт», то можно отметить тот факт, что его исполнением призваны заниматься муниципалитеты на местах в рамках распоряжения о развитии физкультуры и спорта. Основной задачей данный проект ставит строительство открытых детских площадок, увеличение количества физкультурно-оздоровительных комплексов и содействие развитию детских юношеских школ спортивного резерва.

Спорт высших достижений имеет перспективы развития в методической концепции многолетней подготовки, которая основана на системе подготовки спортивного резерва.

СДЮСШОР №5 является организацией, которая выполняет роль инструмента подготовки спортивного резерва в области спортивной борьбы.

В соответствии со стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года, сотрудники СДЮСШОР №5 должны изменить свое направление от стремления достичь результата "любой ценой" к увеличению числа спортсменов-разрядников, регулярно участвующих в соревнованиях различного уровня. Это позволит существенно укрепить основы детско-юношеского и профессионального спорта и, в перспективе, увеличить количество людей, занимающихся фитнесом. Кроме того, такой подход способствует повышению мотивации тренеров ДЮСШОР и позволит им более качественно выполнять свою работу.

Работники с низким уровнем мотивации характеризуются более медленным и скорее всего некачественным выполнением своих прямых обязанностей, соответственно избегают сложных задач. Они не проявляют сосредоточенности и не выкладываются в работу на все 100%, исходя из этого, во всем коллективе складывается напряженная атмосфера.

В связи с этим основные задачи мотивации персонала заключаются в следующем:

- предотвращение роста текучести кадров, так как в настоящее время большинство сотрудников удовлетворены системой мотивации;
- привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников;
- стимулирование сотрудников действовать в интересах СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба».

Для достижения этих целей можно использовать основные методы.

Внедрение системы признания и поощрения. В конце каждого отчетного периода или после проведения спортивного мероприятия целесообразно отмечать педагогов-тренеров, которые внесли значительный вклад в результативность работы организации. Это можно осуществить путем выражения устной благодарности со стороны руководства, а также вручения почетных грамот или благодарственных писем, подписанных руководителем учреждения, заведующим отделом физической культуры и спорта или администрацией муниципалитета. Такой вид признания будет ясным сигналом оценки и важности вклада каждого сотрудника.

Создание Доски Почета для тренерского состава. Данный метод может стать эффективным средством повышения мотивации сотрудников. Доска Почета представляет собой информационный стенд, на котором отображаются достижения, заслуги и успехи учителей-тренеров.

Это позволяет не только признавать их труд, но и стимулировать других сотрудников к достижению аналогичных результатов. Например, на Доске Почета могут быть вывешены фотографии сотрудников, показывающих их спортивные достижения или выдающиеся результаты в профессиональной

деятельности.

Проведение корпоративных мероприятий, поможет укрепить дух и мотивацию сотрудников ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба».

Среди таких мероприятий можно предложить следующие:

Спортивные соревнования – организуйте внутренние соревнования по спортивной борьбе между сотрудниками школы. Это поможет укрепить командный дух и спортивную мотивацию.

Командные тренировки – проведите дружеские тренировки, где сотрудники смогут работать вместе в команде и научиться совместной работе и поддержке друг друга.

Мастер-классы и семинары – пригласите профессиональных тренеров и спортсменов по спортивной борьбе для проведения мастер-классов и семинаров. Это поможет сотрудникам получить новые знания и вдохновение от экспертов в отрасли. Кроме того, можно организовать профессиональное обучение и повышение квалификации.

Тематические мероприятия – организуйте тематические вечера или вечеринки, связанные со спортивной борьбой. Например, вы можете провести вечер борьбы или организовать костюмированный вечер, где участники могут наряжаться в костюмы спортсменов.

Указанные мероприятия разработаны с учетом организационно-правовой формы ДЮСШОР №5 и не являются дорогостоящими.

Для проведения оценки стоимости затрат для этого, составим таблицу 7.

Таблица 7 – Затраты на предложенные мероприятия

Мероприятие	Затраты, руб./год	Источник финансирования
Система признания и поощрения	2.000 - 5.000	Собственные средства предприятия
Создание Доски Почета для тренерского состава	5.000	Собственные средства предприятия
Проведение корпоративных мероприятий	50.000	Собственные средства предприятия

Так как при создании системы признания и поощрения предлагается ввести вручения почетных грамот или благодарственных писем, то расходы будут на печать указанных документов. Можно закупать готовые бланки грамот и печатать на них тексты благодарностей или обратиться с заказом в специализированные типографии. В первом случае затраты будут ниже (~ 2000 руб. в год), во втором они будут зависеть от стоимости услуг типографии и не превысят 5000 руб. за год.

Для создания Доски Почета для тренерского состава можно обратиться в компанию ООО "ВЕРТЕКС-Н" в г. Тольятти. Стенд 1.20 x 1.20, на 8 файлов А4 будет стоить примерно 5000 руб.

Проведение корпоративных мероприятий возможно, как в совершенно бюджетной форме (соревнования между тренерами, командные тренировки), так и в более дорогом варианте. Больше всего затрат уйдет на организацию мастер-классов или профессионального обучения персонала. Цены зависят от стоимости мастер-классов приглашенных тренеров и курсов повышения квалификации. стоимость обучения 540 часов онлайн-курса проф. переподготовки «Тренер-преподаватель по избранному виду спорта» в АНО ДПО «Столичный Корпоративный Университет» (<https://moscow-univer.ru/about>) составляет 12900 руб. Можно отправлять на него по 2-3 тренера в год.

Таким образом, реализация предложенных нами методов позволит усилить мотивацию сотрудников СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба», поощрить их труд и способствовать созданию позитивного и продуктивного рабочего коллектива. Важно помнить, что улучшение системы мотивации должно быть постоянным процессом, а выбранные методы должны адаптироваться к потребностям и особенностям учреждения и персонала.

Социальный эффект будет заключаться в снижении текучести кадров предприятия. Для этого измерили уровень потенциальной текучести после того, как сотрудникам были представлены мероприятия к внедрению на предприятии. Для этого составим таблицу 8.

То есть прогноз текучести кадров составляет 6,6 %, что приведет к

сокращению затрат на:

- обучение новых сотрудников;

Таблица 8 – Фактическая и потенциальная текучесть

мероприятие	2020 -2022 год (факт)	2023 год (прогноз)	изменение
Численность	30	30	0
Кол-во уволенных	4	2	2
Коэффициент текучести, %	13,3	6,6	-6,7

- адаптацию новых сотрудников;
- поиск новых сотрудников.

Снижение затрат от сокращения текучести кадров показано на таблице 9.

Таблица 9 – Снижение затрат от сокращения текучести кадров

Наименование	Количество	Цена, руб.	Итого, руб.
Обучение новых сотрудников	30	6000	180000
Адаптация новых сотрудников	30	2000	60000
Поиск новых сотрудников	30	1000	30000
Итого	-	-	270000

Таким образом, предложенные мероприятия помогут повысить мотивацию сотрудников ДЮСШОР №5. Социальным эффектом станет снижение текучести кадров организации. Важно учитывать интересы и предпочтения сотрудников, чтобы создать мероприятия, которые будут максимально вдохновляющими и мотивирующими для них.

Заключение

Первая раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретический аспект мотивационного процесса в организации. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется система мотивации в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» г. Тольятти и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба», проводится анализ и доказывается их экономическая эффективность.

По результатам проводимой работы целесообразно сделать следующие выводы, что ДЮСШОР № 5 г. Тольятти работает эффективно и стремиться к наилучшим показателям.

Из исследования управления персоналом ДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» получены основные выводы:

- при опросе «Нравится ли вам стиль руководства: хвали при всех, ругай наедине», используемый руководством ДЮСШОР, 90% сотрудников ответили да
- большинство опрошенных сотрудников СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» отмечает, что в организации существует справедливое распределение благ и льгот (70%), 16% затруднились ответить на вопрос.
- важно отметить, что не все опрошенные сотрудники удовлетворены уровнем заработной платы. Большинство из них считает, что заработная плата недостаточно высока. Только 32% работников довольны ее уровнем. С другой стороны, 68% опрошенных считают, что количество и качество работы, выполняемой ими, предполагает более высокую оплату труда.
- отметим еще раз как положительную тенденцию, тот факт, что наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу занимают сотрудники со стажем 10-25 лет. Это так называемый «костяк», которые продолжает работать с начала образования организации.

– преобладают сотрудники со стажем работы на организации 1-3 года и 3-5 лет. За исследуемый период количество работников с таким же стажем увеличивается. Так количество сотрудников со стажем 1-3 года составило 7 человек, 8 человек и 9 человек соответственно в 2020 году, 2021 году и в 2022 году. Необходимо отметить как положительному момент в деятельности организации большое количество сотрудников со стажем 10-25 лет. Это свидетельствует о высокой степени их лояльности организации и его руководству.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала и адаптации персонала, а именно:

- внедрение системы признания и поощрения;
- создание Доски Почета для тренерского состава;
- проведение корпоративных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут повысить мотивацию сотрудников ДЮСШОР №5. Социальным эффектом станет снижение текучести кадров организации. Важно учитывать интересы и предпочтения сотрудников, чтобы создать мероприятия, которые будут максимально вдохновляющими и мотивирующими для них.

Список используемой литературы

1. Абрютина М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник. 1-е изд./ Абрютина М.С. Учебное пособие. – Москва: Дело и сервис, 2015. – 265 с.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда : учебное пособие для вузов / В.В. Адамчук. – Москва : ЮНИТИ, 2022. – 407 с.
3. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование).— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 19.04.2023).
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]: учебник. 3-е изд./ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: 2016. – 425 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. [Текст]: учебник. 1-е / М.И. Бухалков. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, Управление персоналом: развитие трудового потенциала 2019. - 192 с.
6. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. [Текст]: учебник. 1-е /Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров — Москва: Управление персоналом, 2021. — 367 с.
7. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В.А. Горемыкин ; [Нац. ин-т бизнеса]. - 9-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 857с.
8. Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2017. – 736 с.
9. Ефремова, О.С. Государственная экспертиза условий труда / О.С. Ефремова. – Москва : Альфа-пресс, 2019. – 200 с.

10. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управления: учебник. 1-е изд./ Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управление - М.: Дело, 2016 г. - 304с.
11. Иньшин, А.А. Бригадная форма труда в промышленности : пособие для курсов бригадиров производственных бригад / А.А. Иньшин, М.В. Веллер. – Москва : Экономика, 2019. – 253 с.
12. Костюченко, К. Н. Крюков, В. М. Кожухар. – Москва : Феникс, 2021. – 256 с.
13. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала : учебное пособие / Т.И. Леженкина. – Москва : Маркет ДС, 2021. – 232 с.
14. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 482 с.
15. Официальный сайт СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: http://sdusshor5-tgl.narod.ru/SOU_02.htm (дата обращения : 13.05.2023).
16. Симонова М.В. Управление персоналом в организациях. [Текст]: учебник. 1-е издание – Самара:2019. – 198 с.
17. Федорова Н.В. Экономика труда: [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" для бакалавров] /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2020. – 232 с.
18. Феклистов И.И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций [Текст]: учебник. 1-е издание /Феклистов И.И. Экономическо Хазанович Э.С. Иностраннные инвестиции.- Москва: КноРус, 2022. – 33с.
19. Цхадая Н.Д. – Москва : Издательство СПбГУ, 2017. – 120 с.
20. Цхадая, Н.Д. Комплексная оценка условий труда на предприятиях /
21. Шураков, В.В. Автоматизированное рабочее место для статистической обработки данных / В.В. Шураков, Д.М. Дайитбегов, С.В. Мизрохи [и др.]– Москва : Финансы и статистика, 2022. – 190 с.

Организационная структура СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

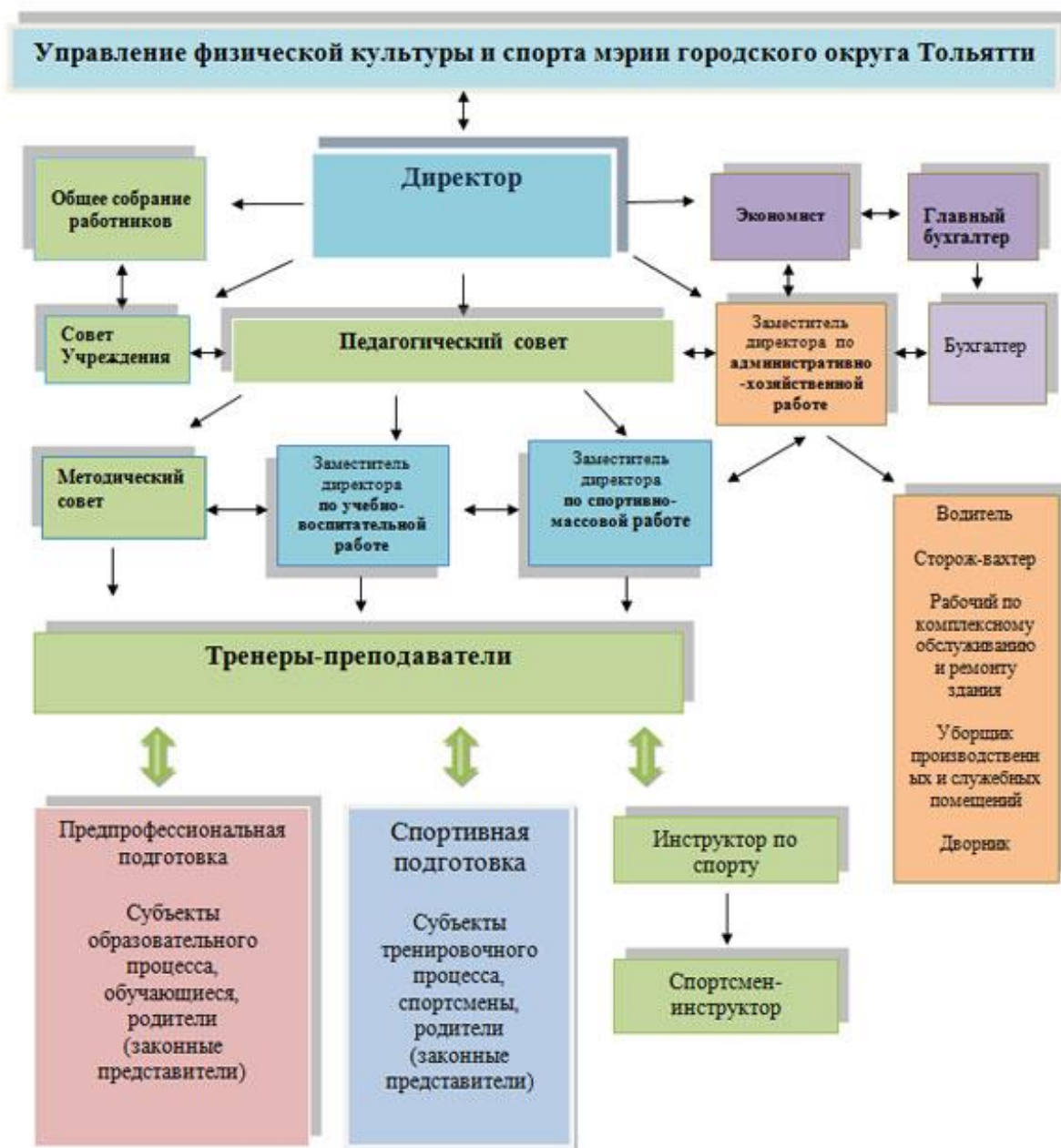


Рисунок А.1 – Организационная структура СДЮСШОР № 5 «Спортивная борьба»

Приложение Б

Отчет ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» за 2012-2013гг.

II. Характеристика кадрового состава учреждения

В 2011-12 учебном году в результате проведенной оптимизации муниципальных спортивных школ по видам спорта изменился качественный состав тренеров-преподавателей ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба»: на отделении вольной борьбы – 11 тренеров, на отделении греко-римской борьбы – 4 тренера.

Для оценки кадрового потенциала показателями являются уровень образования, стаж работы и наличие квалификационной категории.

Отделение	всего	штатные	Образование, в т.ч. физкультурное				Квалификационные категории			Звания, награды Почетный работник общего образования РФ
			Высшее	Среднее	Высшее	Среднее	Высшая	I	II	
Вольная борьба	16	11	8	3	7	0	4	4	1	2
Греко-римская борьба	5	4	3	1	1	1	2	1	1	1
Итого:	21	15	11	4	8	1	6	5	2	3

В 2011-12 учебном году в учреждении 21 тренер-преподаватель, из них 6 совместителей;

По образованию:
 высшее образование – 11 чел; (52 %)
 н/высшее – 4 чел; (19 %)
 среднее – 2 чел; (10 %)

По квалификационным категориям:
 Высшая категория – 6 чел; (29 %);
 I категория – 5 чел; (24 %);
 II категория – 2 чел; (10 %);
 без категории – 8 чел (38 %).

В отчетный период успешно был аттестован тренер-преподаватель, квалификационную категорию тренер отделения греко-римской борьбы Текинджан Х.М.

По педагогическому стажу преподавательский состав распределен следующим образом:

- до 5 лет – 6 человек (29 %)
- от 6 до 10 лет – 5 человек (24 %);
- от 11 до 20 лет – 3 человека (14 %);
- от 21 до 30 лет – 6 человек (29 %)

- более 30 лет – 1 человек (4 %)

Анализ педагогического коллектива по стажу работы подтверждает его перспективность: 29% - это молодые тренеры, достаточную стабильность и целенаправленность на высокие спортивные результаты обучающихся показывают тренеры со стажем от 6 до 30 лет - 65 %:

По возрасту, тренеры-преподаватели распределены следующим образом:

- от 20 до 30 лет - 6 человек (29 %);
- от 31 до 40 лет - 6 человек (29 %);
- от 41 до 50 лет - 7 человек (33 %);
- от 51 до 60 лет - 2 человека (10 %).

Средний возраст тренерско-преподавательского состава составляет 38 лет.

Рисунок Б.1 - Отчет ДЮСШОР №5 «Спортивная борьба» за 2012-2013гг

Приложение В

Анкета по оценке удовлетворенности персонала мотивацией труда

Уважаемый коллега!

С целью изучения удовлетворенностью мотивацией труда руководитель ДЮСШОР № 3 «Спортивная борьба» просит Вас заполнить анкету.

Анкета состоит из нескольких серий вопросов. Просим Вас подчеркнуть ответ, который подходит именно Вам. Анкета анонимная. Просим быть искренними. Спасибо за сотрудничество!

Общие сведения:

пол	возраст	Стаж работы в организации	образование
мужской	Менее 25	Менее 6 месяцев	среднее
женский	25-35 лет	От 6 месяцев до 2ух лет	Не законченное высшее
	Более 35 лет	Более 5 лет	Высшее

Обратите внимание на сокращение: ЗО – затрудняюсь ответить!

Я считаю, что оплата труда соответствует объему выполняемой работы	да/ нет /З.О.
В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот	да/ нет /З.О.
Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели	да/ нет /З.О.
Главный принцип работы руководителя «Хвали при всех, ругай наедине»	да/ нет /З.О.
В коллективе достаточно часто возникают конфликты	да/ нет /З.О.
Моя инициатива поощряется	да/ нет /З.О.