**Анализ мотивационной структуры персонала в компании Рольф**

**2011**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Управление мотивацией персонала как фактор конкурентоспособности предприятия

.1 Общие понятия о мотивации персонала

.2 Разработка механизма оптимального стимулирования труда и повышения конкурентоспособности органнизации

Глава 2. Анализ системы мотивации персонала в компании «Рольф»

.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Рольф»

.2 Исследование мотивационной структуры трудовой деятельности

.3 Анализ и оценка действующей системы мотивации персонала

.4 Анализ удовлетворенности персонала существующей системой мотивации и стимулирования труда в компании «Рольф»

Глава 3. Мероприятия по Cовершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала компании «Рольф»

.1 Общие предложения по совершенствованию системы мотивации

.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Структура международного и национального рынка изменилась. Современный рынок имеет определенные особенности, главной из которых является его включение в процесс глобализации. В глобальной экономике конкурентоспособность означает способность занять наиболее выгодную позицию в постоянно меняющейся маркетинговой среде, формирующейся под влиянием факторов, находящихся за пределами национальной экономики.

Одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия с учётом особенностей современного рынка является наличие квалифицированных трудовых ресурсов, соответствующим требованиям международного рынка труда. Согласно современным концепциям управления люди являются одним из важнейших экономических ресурсов предприятия, влияющих на ее доход, конкурентоспособность и развитие. К сожалению, на сегодняшний день этот фактор является наислабейшим звеном в деятельности российских предприятий. Очень немногие отечественные фирмы, в том числе крупные заботятся об улучшении условий работы и мотивации своих сотрудников.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

В настоящее время в целях привлечения и мотивации персонала система вознаграждения уже не идет только по пути увеличения денежной составляющей, но основывается на информации о рынке и индивидуальных договоренностях с руководителем. Она структурно усложняется, формализуется, становится не только более «внимательной» к потребностям сотрудников, но и более «чувствительной» к результатам его работы. Она становится все более гибким и точным инструментом, повышающим эффективность управления и стимулирующим сотрудника к большей отдаче в труде. Это обусловливает дополнительные требования к системе мотивации.

В связи с этим тема данного дипломного проекта, рассматривающего проблему совершенствования системы мотивации с целью повышения конкурентоспособности компании является, безусловно, актуальной и значимой.

Объектом данного дипломного проекта является компания «Рольф».

Предмет дипломного проекта - система управления мотивацией персонала.

Цель данного дипломного проекта состоит в анализе мотивационной структуры персонала в компании «Рольф», сопоставлении её с действующей системой мотивации трудовой деятельности и выработке предложений по совершенствованию данной системы для повышения конкурентоспособности компании.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

В соответствии с поставленной целью в ходе дипломного проекта необходимо решить следующие задачи:

изучить теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии;

дать организационно-экономическую характеристику компании «Рольф»;

проанализировать мотивационную структуру трудовой деятельности в компании «Рольф»;

провести анализ и оценку действующей системы мотивации труда в компании «Рольф»;

разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала с целью повышения конкурентоспособности компании «Рольф»;

оценить эффективность предложенных мероприятий.

Поставленные задачи определили структуру дипломного проекта, представленную вступительной частью, тремя основными главами и заключительной частью. Во вступительной части определяется предмет, объект, цели и задачи исследования. Первая глава рассматривает теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии. Во второй главе проводится исследование мотивационной структуры трудовой деятельности и анализ действующей системы мотивации персонала компании «Рольф». В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала компании «Рольф» с целью повышения её конкурентоспособности и оценивается их эффективность.

Методологическая основа дипломного проекта

В ходе выполнения дипломного проекта были использованы следующие методы:

. теоретические:

анализ научной литературы;

теоретическое моделирование.

. эмпирические методы:

анкетный опрос персонала компании «Рольф».

. методы обработки полученных данных:

методика анализа мотивационной структуры трудовой деятельности, в том числе методы математической статистики.

Степень научной разработанности темы дипломного проекта.

Работы, ориентированные на исследование общей стратегии управления персоналом, в которых стратегия по подбору персонала либо не анализируется совсем, либо дается поверхностный анализ. В эту группу можно отнести работы таких авторов как Шлендер П.Э., Шапиро С.А., Шаш Н.Н., Арутюнов В.В., Волковысский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М.,. П.В. Журавлева, С.А. Карташова, Н.К. Маусова и Ю.Г. Одегова и др. В следующую группу работ входят те, которые затрагивают стратегию по управлению персоналом, в них обращается внимание и на стратегию мотивации персонала. Также, одной из наиболее интересных работ, которую можно отнести к данной группе, является книга Шекшни С.В. и Ермошкина Н.Н. “Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета”. Кроме того, можно назвать работы Ануфриевой И.М., Ивановской И.В., Кибанова А.Я., Соколовой М.И., Дементьевой А.Г., Аширова Д.А. и т.д.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Существенными источниками информации по теме управления персоналом являются специализированные периодические издания, такие как “Управление персоналом”, “Персонал-микс”, “HR дайджест”, “Карьера”, “Справочник кадровика” и т.д. а также социологическая периодика, прежде всего, журнал “СОЦИС”. Кроме этого, дополнительные данные можно получить с помощью ресурсов Интернет, прежде всего таких сайтов как www.hrm.ru, www.job.ru, www.hr-zone.net, www.begin.ru, www.hr-journal.ru и др.

В качестве примера зарубежной литературы, которая использовалась при подготовке к написанию дипломного проекта, можно выделить таких авторов как Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф., Друкер П., Армстронг М., Берн Э., Стаут Л.У., работы Нордстрема К.А. и Риддерстрале Й.

Таким образом, тему данного дипломного проекта нельзя назвать детально проработанной, поскольку в существующих публикациях отсутствует целостный взгляд на управление персоналом и существующие проблемы в этой области, в частности, на управление мотивацией.

Практическая значимость и апробация результатов работы.

Практическая значимость работы определяется прикладным характером исследования, направленным на разработку предложений по совершенствованию системы мотивации компании «Рольф». Результаты работы могут быть использованы на практике в целях повышения конкурентоспособности компании.

# Глава 1. Управление мотивацией персонала как фактор конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Общие понятия о мотивации персонала

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей. Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов [1, с.24].

В сфере управления персоналом возникает понятие трудовая мотивация, под которой подразумеваются:

- потребности и ожидания работника;

меры, которые компания применяет по отношению к работнику для повышения эффективности его труда;

вознаграждение, оплата труда работника [3, с.58].

Таким образом, трудовая мотивация - процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы. Это не совсем корректное сравнение. Необходимо отметить, что не проведена четкая граница между «мотивацией» и «стимулированием» и в теоретических изданиях.

Для внесения различий в данных понятиях необходимо изучить понятия «стимул» и «мотив». Так стимул - внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина [9, с.142].

Стимул это нечто внешнее по отношению к человеку. Следовательно, в широком смысле, стимул - это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным.

Мотив, это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека, причем это не, просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого предмета. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Таким образом, стимулирование - это процесс воздействия на человека посредством значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.)

Таким образом, мотивация - есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. Или, мотивация - это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета.

Различают следующие виды мотивации:

- материальная - назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка - премии, комиссионные и пр.

нематериальная - вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании).

моральная - вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т. п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации.

организационная - создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

Существуют также и другие виды мотивации, встречающиеся в мотивационных теориях:

Мотивация достижения - стремление работника получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд.

Мотивация избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Мотивация успеха - стремление к достижению наилучших результатов в своей профессии или в порученном деле.

Мотивация на власть - стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции и влиять на работу и условия труда других людей.

Мотивация на принадлежность/признание - ярко выраженная потребность человека работать в коллективе (команде) и получать признание от своих коллег.

Социальная мотивация - стремление работника к достижению высокого личного или организационного социального статуса, повышению своей социальной ответственности перед обществом [12, с.47].

Также существует классификация форм стимулирования:

. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий:

Правовая среда: система мотивации труда должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства;

Экономическая среда: система мотивации труда должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.

Социальная среда: система мотивации труда должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.

Политическая ситуация: система мотивации труда должна учитывать общеполитическую ситуацию, сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.)

Факторы технологического развития отрасли, такие как:

социокультурные факторы: культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.,

экологические факторы: система мотивации труда должна учитывать экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу.   
Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты [14, c.80]. Дело в том, что действие инструментов нематериальной мотивации предполагает определенные ограничения: если абонемент в фитнес-центр в качестве поощрения можно использовать только по назначению, то его денежный эквивалент - по своему желанию.

Наиболее эффективным пока способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит - по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы [10, c.23]. Нередко такой метод срабатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий-призов» - денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом - нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда [17, c.28].

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ - премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (тантьема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно [25, c.60]. Все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива - это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что сколько людей - столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников [28, c.65]. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний <http://vakant.ru/cat/topmanagement>. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. Основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал [12, c.40]. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника [6, c.97]. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников <http://vakant.ru/search/resume>, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот - социального пакета <http://vakant.ru/article/83.html>. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр.

К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы). Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) - сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу [11, c.34].

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рыке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

## 1.2 Разработка механизма оптимального стимулирования труда и повышения конкурентоспособности организации

Повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов [16, c.40].

Особое внимание необходимо уделить человеческим ресурсам как ключевому элементу продуктивности и конкурентоспособности.

Одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия с учётом особенностей современного рынка является наличие квалифицированных трудовых ресурсов, соответствующим требованиям международного рынка труда. Трудовые ресурсы являются одним из важнейших составляющих деятельности предприятия и важнейшим фактором повышения конкурентоспособности в глобальной экономике. Опыт зарубежных компаний говорит об усилении роли управления трудовыми ресурсами в системе факторов, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия. Согласно современным концепциям управления люди являются одним из важнейших экономических ресурсов предприятия, влияющих на ее доход, конкурентоспособность и развитие. К сожалению, на сегодняшний день этот фактор является наислабейшим звеном в деятельности отечественных предприятий [18, c.88]. Очень немногие отечественные фирмы, в том числе крупные заботятся об улучшении условий работы и мотивации своих сотрудников. В этом плане мы на порядок отстаём от европейских государств, Японии, Америки.

Руководителям предприятий в первую очередь необходимо обратить внимание на мотивацию своих сотрудников, которым должны быть обеспечены соответствующие условия работы, отдыха, высокий уровень заработных плат, так как люди являются наиглавнейшим фактором развития любого предприятия. Задача руководителя любого подразделения - максимально масштабная реализация способностей и знаний своих подчиненных, направленная на достижение поставленных целей. Вполне объяснимо, что цели и задачи компании, соответствуют удовлетворению потребностей или желаний узкого круга лиц, принадлежащих к управлению компанией, руководителей и акционеров. Но наибольший вклад в жизнедеятельность и прибыльность организации вносят люди, собственные потребности которых лежат вдали от успешности фирмы, на которую они работают.

Система мотивации труда должна включать в себя как часть механизм оптимального стимулирования труда.

Система оптимальной мотивации труда призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач.

Система оптимальной мотивации труда поощряет такой труд работника, который ценен для организации. В связи с этим система оптимальной мотивации труда должна быть направлена на:

поддержание требуемой производительности;

повышение производительности;

поддержание норм организации;

совершенствование норм организации.

Интересной представляется теория справедливости основоположником, которой является социальный психолог Дж. Стейси Адамс. Главной идеей этой теории является то, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе.

Справедливость возникает в ситуации, когда оценка трудового вклада и полученной отдачи в отношении себя и других людей основана на субъективных представлениях человека. Возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится, - вот некоторые переменные, которые человек воспринимает как вклад в выполнение работы. Полученная отдача заключается, главным образом, в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой. В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек.

Вознаграждением является все, что человек считает ценным для себя. Разного рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым можно отнести чувство самоуважения, удовлетворенность достигнутым результатом, ощущение содержательности и значимости своего труда, ответственности и неформальное общение, возникающее в процессе выполнения работы. Для обеспечения такого рода вознаграждений от руководителя требуется точная постановка задачи и создание необходимых условий труда.

Механизм оптимального стимулирования должен быть чувствителен к условиям внутри организации и за пределами организации. Т.е. Механизм оптимального стимулирования должен обладать способностью гибкого и адекватного реагирования на изменения внешних и внутренних для организации условий разного рода.

Механизм стимулирования в соответствии с утвержденной периодичностью должен пересматриваться на предмет соответствия изменившимся внешним и внутренним условиям. Он может подвергаться изменениям в соответствии с критериями [19, c.50]:

 приемлемая для работников постепенность;

 сохранение позитива и устранение негатива в изменяемом механизме;

 стратегическая и тактическая оправданность.

Типология предметов, на которые направляется мотивационно-стимулирующее воздействие, может иметь разные основания. В таблице (см. Приложение №1) приводятся возможные акценты стимулирования, которые определяются в зависимости от приоритетов действующей организации. При построении иерархии акцентов стимулирования должны учитываться очень многие факторы: стадия жизни организации, сложившиеся традиции, стратегия дальнейшей жизни организации, направленность корпоративной культуры, характер кадровой политики и т.д., и т.п. В связи с этим дать единственно верную систему приоритетов для стимулирования представляется вряд ли возможным. (Отметим в скобках, что штрафование сотрудников, рассматривается нами как стимулирование с обратным знаком.)

Примерный алгоритм создания системы оплаты труда [24, c.39]:

1. Описание функций и составление должностных инструкций.

Функция - особенность вклада работника в дело организации, основная специфика его труда, включающая описание характерного конечного продукта. Должностные инструкции - типовое описание основных функций, которые должен реализовывать работник, занимающий данную должность. Должностные инструкции составляются на основе: представлений о типовых профессиональных задач; позиции рабочего места в оргструктуре; фотографии рабочего дня; собственного опыта работника и т.д. Должностные инструкции учитываются при разработки системы стимулирования труда. В должностных инструкциях должны отражаться не только обязанности, но и критерии оценки результативности труда человека, занимающего данную должность.

2. Постановка стратегических целей и задач организации.

Механизм стимулирования труда должна соотносится с достижением стратегических целей организации и способствовать решению основных ее задач.

3. Оценка значимости каждого рабочего места в приоритетах организации.

В основе оценки лежит анализ рабочих мест. В процессе оценочного анализа определяется значимость рабочего места в контексте его вклада в достижение стратегических и тактических целей организации, требуемого уровня образования и ответственности занимающего его работника, требуемой интенсивности труда и специфики условий работы. Результатом оценки становится установление четких приоритетов в имеющейся структуре должностей для организации и, следовательно, установление более высокой/низкой заработной платы (исходя из внутренних потребностей организации).

4. Анализ рыночных условий относительно стоимости специалистов. Данный анализ необходим для выяснения средних рыночных цен на специалистов интересующего профиля. Он осуществляется с опорой на доступную информацию: объявлений в СМИ, данных кадровых агентств и др.

5. Создание тарифной сетки.

Для создания тарифной сетки необходимо опираться на:

 выработанные должностные приоритеты самой организации (п. 3)

 средние показатели стоимостей специалистов на рынке труда (п.4)

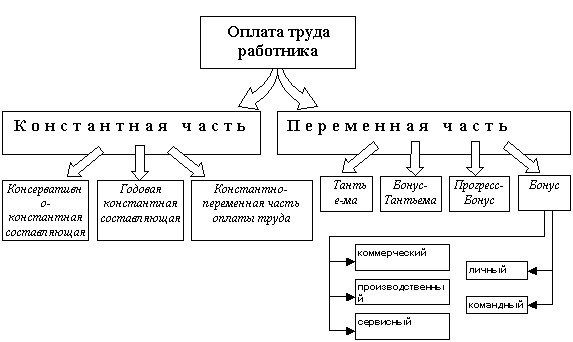
В результате должна быть получена таблица тарифных ставок для различных должностей с "вилкой" оплаты (max и min уровень оплаты).

6. Определение индивидуальной заработной платы.

Для определения заработной платы конкретному работнику устанавливается размер заработной платы, в соответствии с "вилкой" оплаты и индивидуальными характеристиками специалиста - опыт и стаж работы, квалификация, образование и т.д.

### Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда [27, c.52].

Оплата труда работника может быть разбита на две основных составляющих: Константная и Переменная. Эти части в свою очередь могут включать в себя различные составляющие (см. Рисунок 1.1.).



### Рисунок 1.1.Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда

# Глава 2. Анализ системы мотивации персонала в компании «Рольф»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Рольф»

Группа компаний «РОЛЬФ» - один из лидеров российского автомобильного рынка и крупнейший в России импортер и продавец автомобилей иностранных марок. Имея за плечами 18 лет успешной работы, «РОЛЬФ» обладает уникальными знаниями и опытом на автомобильном рынке. Штат сотрудников компании составляет более 5 500 сотрудников.

«РОЛЬФ» - клиентоориентированный бизнес и надежный партнер, гибко реагирующий на изменения рыночной ситуации, привносящий западные методики в свои бизнес-практики.

Группа компаний «РОЛЬФ» является единственным в России полностью диверсифицированным автомобильным бизнесом. В состав Группы компаний входит официальный дистрибьютор марки Mitsubishi в России и странах СНГ. Группа компаний владеет логистическим бизнесом, дистрибуцией запасных частей, а также предоставляет полный спектр услуг.

Розничная сеть «РОЛЬФ» насчитывает 25 шоу-румов в Москве, Петербурге и Оренбурге, представляя 9 автомобильных брендов, среди которых - как массовые, так и премиальные марки. «РОЛЬФ» стал пионером в организации продаж автомобилей с пробегом, запустив работу самостоятельного подразделения BlueFish, занимающегося покупкой и продажей подержанных автомобилей, в 2008 году.

Одним из направлений деятельности компании РОЛЬФ является перевозка автомобилей и запчастей. РОЛЬФ поставляет запчасти таких марок как: Mitsubishi, Hyundai, Mazda, Ford, DaimlerChrysler, Volkswagen и Audi.

В группу «Рольф» входят «Рольф Импорт» (дистрибутор Mitsubishi в России <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F> и Казахстане <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD>), «We Love Parts» (дистрибутор автозапчастей), семь дилерских центров в Москве и Санкт-Петербурге. Группа «Рольф» владеет 60 % компании «Карнэт-2000» - официального дилера Hyundai Motor <http://ru.wikipedia.org/wiki/Hyundai\_Motor> в России (до 2009 года). «Рольф» - крупнейший официальный дилер в России Audi <http://ru.wikipedia.org/wiki/Audi>, Ford <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ford>, Hyundai, Mazda <http://ru.wikipedia.org/wiki/Mazda>, Mitsubishi <http://ru.wikipedia.org/wiki/Mitsubishi>. В группу входят компании Red Dragon (дистрибьютор китайской марки Geely) и BlueFish (торговля подержанными автомобилями).

Помимо России, компания занимается продажей автомобилей в Казахстане <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD>, готовится к выходу на рынки Киргизии <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B3%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%8F> и Таджикистана <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD>.

В рамках данной дипломной работы рассмотрим работу компании «Рольф Импорт», входящей в группу компаний «Рольф».

Основные показатели деятельности компании в 2009-2011гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности в 2009-2011гг., млн.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | Темп прироста 2010/2009, % | Темп прироста 2011/2010, % |
| Выручка | 30,4 | 35,8 | 45,6 | 17,76 | 27,37 |
| Прибыль от продаж | 16,8 | 22,6 | 33,8 | 34,52 | 49,56 |
| Прибыль до налогообложения | 10,2 | 16,9 | 23,9 | 65,69 | 41,42 |
| Чистая прибыль | 7,75 | 12,84 | 19,12 | 65,68 | 48,91 |
| Среднегодовая стоимость активов | 40,5 | 44,8 | 48,6 | 10,62 | 8,48 |

В соответствии с данными таблицы 2.1., основные показатели деятельности компании в течение всего анализируемого периода стабильно увеличивались. Выручка от реализации в 2009г. возросла на 17,76%, в 2010г. - на 27,37%. Прибыль от продаж в 2009г. увеличилась на 34,52%, в 2010г. - на 49,56%. Чистая прибыль компании в 2010г. возросла на 65,68%, в 2011г. - на 48,91%. Среднегодовая стоимость активов в 2010г. увеличилась на 10,62%, в 2011г. на 8,48%. Таким образом, в течение 2009-2011гг. эффективность деятельности компании повышалась.

Основными географическими сегментами рынка организации являются г.Москва, г.Санкт-Петербург, г.Оренбург.

По ассортименту товаров и услуг, ценовой категории и целевым клиентам конкурентами компании «Рольф» в данном географическом сегменте являются следующие организации: «Арманд», «Автомир», «GS-Trade», «Автолига», «Платинум».

Организационная структура компании «Рольф» является линейно-функциональной. Все блоки подчиняются генеральному директору, все полномочия - прямые, идут от высшего звена управления к низшему. Основным достоинством организационной системы является её гибкость.

Среди недостатков данной структуры можно выделить следующие: проблемы межфункциональной координации; узкая специализация работников; ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей; недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей.

В компании декларируются следующие принципы управления:

Делегирование полномочий - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность - выполнение работником конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации (должностные инструкции).

Полномочия и их пределы - право использовать ресурсы компании и направлять усилия ее сотрудников на выполнение поставленных задач в пределах, определяемых политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями.

Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату. Стабильность рабочего места для персонала. Большая текучесть кадров снижает эффективность организации, а, следовательно, её конкурентоспособность.

Деятельность компании построена исключительно на выполнении отдельных задач, поставленных руководителем. Схема организационной структуры компании «Рольф» представлена в Приложении 6. С целью определения места компании среди конкурентов составим таблицу 2.2, в которой представим основные стратегические позиции компании «Рольф» и её конкурентов

Таблица 2.2

Анализ стратегических позиций конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид стратегии /отличительная черта | широкой минимизации издержек «Автолига» | широкой дифференциации «Арманд» | оптимальных издержек «Автомир» | сфокусированной минимизации издержек «GS-Trade» | сфокусированной дифференциации «Рольф» |
| Стратегические цели | самое выгодное ценовое предложение | максимально разнообразные предложения для клиентов | сбалансированность цены и качества | минимум издержек на рекламу и продвижение | достаточно широкий ассортимент при небольшом количестве дополнительных услуг |
| Основа конкурентного преимущества | низкая цена | широкий выбор | оптимальные качество и цена | репутация и бренд | высокое качество услуг, репутация, опыт работы |
| Ассортимент товаров и услуг | узкий | широкий | достаточно широкий | средний | средний |
| Приоритеты в реализации | низкие затраты | низкие затраты, расширение сфер деятельности | квалифицированные работники | квалифицированные работники, экономия затрат | оптимизация затрат |
| Приоритеты в маркетинге | низкая цена, хорошее качество | широкий выбор, приемлемая цена | качество, выгодная цена | стабильность, надёжность | качество, надёжность |
| Поддержка стратегии | поиск путей снижения затрат | разработка новых направлений деятельности | управление качеством и издержками | управление издержками | управление качеством, управление маркетингом, поиск новых рынков |
| Наиболее уязвимые места стратегии | недостаточно высокое качество услуг, отсутствие бренда | недостаточно высокое качество услуг, отсутствие бренда | недостаточно широкий выбор услуг | недостаточно эффективный маркетинг | высокие цены, недостаточно широкий выбор дополнительных услуг, низкая мотивация персонала |

Таким образом, определяем, что компания «Рольф» придерживается на настоящий момент стратегии сфокусированной дифференциации. Это положительно сказывается на таких показателях деятельности, как качество оказываемых услуг, а следовательно достижении высокого профессионализма в узкой области и получении репутации. Однако мы можем также заметить по результатам анализа, что наиболее слабыми местами в конкурентной стратегии организации являются высокие цены, недостаточно широкий выбор дополнительных услуг и низкая мотивация персонала. В современных условиях это достаточно опасные недостатки, поскольку конкуренция на автомобильном рынке очень высока. В связи с этим организации необходимо совершенствоваться в данном направлении.

Анализ факторов внутренней среды проведём с помощью SWOT-анализа, рассмотрев и оценив слабые и сильные стороны компании, а также предполагаемые возможности и угрозы. Все факторы проранжируем по степени важности. Результаты анализа представим в таблице 2.3. Итак, анализ показал, что важнейшими преимуществами предприятия являются доступные цены, широкий ассортимент товаров и услуг и высокое качество обслуживания. Данные факторы положительно влияют на уровень спроса потребителей, что и позволяет компании «Рольф» долгое время находиться на лидирующих позициях российского автомобильного рынка. Компания также имеет высококвалифицированную трудовую базу и обеспечено активами. Кроме того, компания предлагает набор эксклюзивных для российского рынка товаров и услуг. Вся совокупность перечисленных факторов, а также значительный опыт работы в отрасли, благоприятно отразились на репутации компании «Рольф».

Однако в деятельности компании существуют и некоторые недостатки. Важнейшим из них является узкий рынок сбыта - небольшое количество филиалов и точек продаж в регионах. Также значительную роль играет отсутствие долгосрочной программы развития, низкая мотивация персонала, неэффективность рекламных компаний и слабая маркетинговая деятельность в области изучения рынка.

Таблица 2.3.

SWOT-анализ компании «Рольф»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ранг важности | Сильные стороны | Ранг важности | Слабые стороны |
| 5 | Инновационные виды услуг на рынке | 2 | Отсутствие долгосрочной программы стратегического развития и стратегических планов на месяц |
| 3 | Высококвалифицированный персонал | 3 | Низкий уровень мотивации персонала |
| 1 | Высокий спрос клиентов благодаря доступным ценам и широкому ассортименту товаров и услуг | 1 | Узкий рынок сбыта - небольшое количество филиалов и точек продаж |
| 4 | Высокий уровень обеспеченности активами | 4 | Недостаточно эффективная рекламная кампания |
| 2 | Высокое качество услуг и обслуживания | 5 | Слабое развитие маркетинговой деятельности в области изучения рынка |
|  | Возможности |  | Угрозы |
| 1 | Открытие новых представительств в регионах | 2 | Снижение объёма реализации услуг в связи с ростом конкуренции на рынке |
| 2 | Сотрудничество с крупнейшими производителями | 1 | Нестабильная экономическая ситуация в мире |
| 3 | Рост числа постоянных клиентов | 4 | Экономическая и финансовая нестабильность в стране |
| 5 | Реализация государственных программ поддержки автомобильного бизнеса | 3 | Снижение платёжеспособного спроса населения |
| 4 | Увеличение номенклатуры товаров и услуг | 5 | Увеличение стоимости промежуточных услуг |

Среди возможностей компании «Рольф» следует отметить планы по открытию новых представительств в регионах, что приведёт к росту объёмов реализации товаров и услуг и росту прибыли, соответственно. Кроме того, сотрудничество с крупнейшими производителями автомобилей и запчастей позволит повысить качество товаров и услуг и расширить их ассортимент, а значит привлечёт дополнительное количество клиентов. Также планируется постепенно расширять номенклатуру товаров и услуг, что также поможет сохранить позиции на рынке и привлечь новых клиентов. Государственная поддержка автомобильного бизнеса также может благоприятно повлиять на деятельность компании.

В целом компания обладает достаточным объёмом ресурсов и возможностей для успешного функционирования на рынке при условии постоянного развития и совершенствования.

Анализ численности персонала предприятия за 2007-2011гг. представим в таблице 2.4 и на рисунке2.1.

Таблица 2.4

Анализ численности персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | 2008 год | 2009 год | 2010 год | 2011 год |
| Среднесписочная численность персонала | 788 | 761 | 829 | 808 | 781 |
| % изменения к предыдущему году |  | - 3,43 | + 8,94 | - 2,53 | - 3,34 |

Анализ численности персонала показал, что в течение анализируемого периода динамика численности была нестабильной. В 2008г. Численность

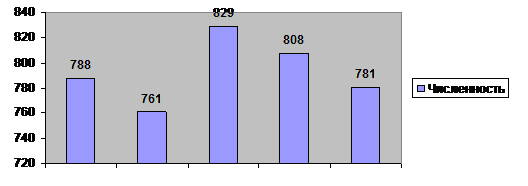


Рисунок 2.1. Динамика численности персонала компании «Рольф», чел. снизилась на 3,43%, в 2009г. возросла на 8,94%, в 2010г. и 2011г. Снизилась на 2,53% и 3,34% соответственно.

Анализируя изменения численности работников компании, можно отметить, что в последнее время наметились четкая тенденция по снижению общего уровня численности. Во многом это было связано с повышением производительности труда и эффективности деятельности компании.

Однако частично эти потери связаны с общей постоянной нехваткой различных специалистов в данной компании, что связано с общим невысоким уровнем заработной платы и несовершенной системой премирования. Анализ структуры персонала компании «Рольф» представлен в таблице 2.5 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.5

Анализ структуры персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2009г. | | 2010г. | | 2011г. | |
|  | количество, чел. | уд.вес, % | количество, чел. | уд.вес, % | количество, чел. | уд.вес, % |
| Руководители: | 20 | 2,41 | 18 | 2,23 | 16 | 2,05 |
| Ведущие специалисты | 50 | 6,03 | 56 | 6,93 | 58 | 7,43 |
| Специалисты: | 430 | 51,87 | 445 | 55,07 | 470 | 60,18 |
| Служащие | 329 | 39,69 | 289 | 35,77 | 237 | 30,35 |
| Итого персонала | 829 | 100,00 | 808 | 100,00 | 781 | 100,00 |

Таким образом, основную долю в структуре персонала в течение всего анализируемого периода составляли специалисты - 51,87% в 2008г., 55,07% в 2009г. и 60,18% в 2010г. Наименьший удельный вес в структуре имела численность руководителей: 2,41%, 2,23% и 2,05% соответственно. При этом доля руководителей постоянно снижалась, что было связано с низкой мотивацией руководящих кадров.



Рисунок 2.2. Структура численности персонала компании «Рольф» в 2011г, %

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Данные о движении рабочей силы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ движения рабочей силы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 год | 2011 год |
| 1 | 2 | 3 |
| Численность промышленно -производственного персонала на начало года | 845 | 811 |
| Принято на работу | 73 | 58 |
| Выбыло | 107 | 92 |
| В том числе: По собственному желанию | 86 | 70 |
| Уволено за нарушение трудовой дисциплины | 5 | 2 |
| Численность персонала на конец года | 811 | 777 |
| Среднесписочная численность персонала | 808 | 781 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,09 | 0,07 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,13 | 0,12 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,11 | 0,09 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,91 | 0,92 |

Проанализируем показатели движения рабочей силы за 2011г.

Коэффициент оборота по приему работников (КПР):

КПР=Количество принятого персонала на работу/Среднесписочная численность=58/781=0,07

Коэффициент оборота по выбытию (КВ):

КВ =Количество уволившихся работников/ Среднесписочная численность=92/781=0,12

Коэффициент текучести кадров (КТ.К.):

КТ.К.= Количество уволившихся работников по собственному желанию и желанию и за нарушение трудовой дисциплины / Среднесписочная численность=72/781=0,09

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (КП.С.):

КП.С.=Количество работников проработавших весь год / Среднесписочная численность=719/781=0,92

Из рис. 2.3. видно, что коэффициент текучести очень высок, специалисты отдела всегда интересуются по какой причине увольняется тот или другой работник. Эти причины можно классифицировать следующим образом (см. Рисунок 2.3):

Низкая мотивация труда - 60%,

Психологический климат в коллективе - 20%

Нарушители трудовой дисциплины - 2%

Тяжелые условия труда - 10%

По семейным обстоятельствам - 8%.

Рассмотрим подробнее организацию работы с персоналом на предприятии. Функции по управлению персоналом в компании возложены на кадровую службу (HR-отдел). Кадровая служба предприятия выполняет две функции: управление трудовыми отношениями и оформление трудовых отношений.

Оформление трудовых отношений включает следующие:

1. Подготовка кадровых приказов.
2. Оформление трудовых книжек.
3. Ознакомление работников с приказами под расписку.



Рисунок 2.3 Основные причины увольнения работников в 2011г.

1. Ведение личных дел.
2. Консультирование работников.
3. Составление описи дел, формирование дел в архив.
4. Оформление документов для назначения пособия детям.

В компании «Рольф» в отделе кадров на настоящий момент работают 10 человек: начальник отдела , 2 специалиста по подготовке и продвижению персонала, 5 специалистов по кадрам, специалист по кадрам 1 категории и техник по кадрам. Должностные функции данных работников приведены на рисунке 2.4.

Подбор персонала в компании включает в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров. Главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места, изменить род занятий, исходя из внутренней

мотивации, материальных и моральных стимулов. Кадровая служба так же занимается оценкой персонала для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.





Рисунок 2.4 Должностные обязанности работников кадровой службы

Расстановка персонала предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов.

Набор рабочей силы заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков контракта, изменение направления производственной деятельности и сопровождающее его сокращение кадров и др.).

Внешний набор в компании включает: предложение местному населению подавать заявления о приёме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в газетах, журналах, обращение в агентства по трудоустройству. Преимущества внутреннего набора состоят в том, что способности работника оцениваются выше, повышается удовлетворенность трудом, работника почти не нужно адаптировать к коллективу.

Работа со специалистами и руководящими работниками в компании «Рольф» состоит из подготовки по новой должности, квалификационной проверки и непрерывного профессионального и экономического обучения.

Проверка знаний, инструкций и квалификации работника объекта состоит из первичной проверки после его обучения, а подготовки по новой должности (профессии, квалификации), при переводе с другой работы (должности) или другого объекта и повторных (периодических и внеочередных) проверок и производятся квалификационной комиссией на объекте.

К подготовке по новой должности допускаются лица с соответствующим специальным образованием. Подготовка по новой должности проводится по планам и программам по каждой должности, профессии, рабочему месту.

Первичная проверка знаний руководящих работников проводится в сроки, установленные вышестоящим органом управления, но не позже 4 мес. со времени их назначения на должность. Периодическая проверка знаний и должностных инструкций работников всех категорий производится не реже 1 раза в 3 года.

## 2.2 Исследование мотивационной структуры трудовой деятельности

Для проведения исследования был организован анкетный опрос среди работников отдела по работе с персоналом и профессиональному развитию, а также некоторых других сотрудников, занятых в системе управления. Всего приняло участие в анкетирование 10 человек. Из них было 6 женщин и 4 мужчин. Приведём характеристику состава сотрудников компании «Рольф» в таблице (см. Приложение №2).

Результаты исследования степени удовлетворённости персонала компании «Рольф» различными сторонами своей трудовой деятельности представим в таблице (см. Приложение №3).

Классифицируем респондентов по типам, силе и направленности мотивации, воспользовавшись данными таблиц (см. Приложения №4, №5). Средние баллы по каждому респонденту по группам позволяю отнести его к тому или иному типу мотивации: если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то респондент относиться к первому типу мотивации - ценностная ориентация. Если наоборот, то у него в основном прагматическая ориентация и третий тип мотивации. При равном количестве баллов он относиться ко второму типу мотивации с нейтральной ориентацией.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту скорректируем на оценку в баллах ответа на антимотивационным вопросы - 16, 49 и затем делим на общее количество вопросов в данном блоке (14).

Сила мотивации определяется по следующим критериям:

- Если средний балл находится в диапазоне 3 - 2,4 включительно, то это сильная мотивация;

- Если средний балл менее 2,4 - 1,6 включительно - средняя мотивация;

- При среднем балле 1,59 - 1 - слабая мотивация.

На основе средних баллов ответов на вопросы производится также классификация мотивов по направленности мотивации:

- Достижения - если средний балл превышает 2,5;

- Сохранения - если средний балл находится в диапазоне 1,5 - 2,5;

- Отсутствия мотивации - если средний балл не превышает 1,5.

Занесем данные по классификации респондентов по мотивационным характеристикам на уровне ценностной и практической ориентации в таблицы (см. таблицы 2.7, 2.8).

Таблица 2.7

Классификация направленности и типа мотивации на уровне ценностного сознания

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер респондента | По типу мотивации | | | По силе и направленности мотивации | | |
|  | Средний балл | | Тип мотивации | Средний балл | Сила мотивации | Направленность мотивации |
|  | ЦО | ПО |  |  |  |  |
| 1 | 1,57 | 1,67 | 3 | 1,51 | слабая | сохранения |
| 2 | 2,00 | 2,17 | 3 | 1,93 | средняя | сохранения |
| 3 | 2,29 | 1,83 | 1 | 1,93 | сильная | сохранения |
| 4 | 2,29 | 2,17 | 1 | 2,07 | средняя | сохранения |
| 5 | 2,29 | 2,33 | 3 | 2,14 | средняя | сохранения |
| 6 | 2,43 | 1,67 | 1 | 1,93 | сильная | сохранения |
| 7 | 2,29 | 2,00 | 1 | 2,00 | средняя | сохранения |
| 8 | 2,00 | 2,17 | 3 | 1,93 | средняя | сохранения |
| 9 | 1,57 | 1,83 | 3 | 1,57 | средняя | сохранения |
| 10 | 1,57 | 1,67 | 1 | 1,51 | слабая | сохранения |

Таблица 2.8

Классификация направленности и типа мотивации на уровне практического сознания

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер респондента | По типу мотивации | | | По силе и направленности мотивации | | |
|  | Средний балл | | Тип мотивации | Средний балл | Сила мотивации | Направленность мотивации |
|  | ЦО | ПО |  |  |  |  |
| 1 | 1,86 | 2,67 | 3 | 2,00 | средняя | сохранения |
| 2 | 1,57 | 2,67 | 3 | 1,86 | средняя | сохранения |
| 3 | 2,00 | 2,33 | 3 | 2,00 | средняя | сохранения |
| 4 | 2,29 | 1,67 | 1 | 2,07 | средняя | сохранения |
| 5 | 2,00 | 2,67 | 3 | 2,07 | средняя | сохранения |
| 6 | 1,86 | 2,33 | 3 | 1,79 | средняя | сохранения |
| 7 | 1,86 | 2,67 | 3 | 2,00 | средняя | сохранения |
| 8 | 2,14 | 2,67 | 3 | 2,21 | средняя | сохранения |
| 9 | 1,71 | 2,67 | 3 | 2,00 | средняя | сохранения |
| 10 | 1,86 | 2,67 | 3 | 2,00 | средняя | сохранения |

Анализируя таблицы, можно отметить, что при переходе от ценностного к практическому сознанию типы мотивации значительно изменились (на уровне ценностного сознания 3 и 1 тип мотивации развивались в процентном соотношении 50/50, на уровне практического сознания преобладал 3 тип мотивации).

Также целесообразно сопоставить основные характеристики мотивации на уровне ценностного и практического сознания и с точки зрения изменения их состава (в %). Данные представим в виде таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение респондентов по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностных и прагматических ориентиров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | На уровне ценностных ориентиров | | | | | | На уровне прагматических ориентиров | | | | | |
|  | Тип мотивации | | Сила мотивации | | Направленность мотивации | | Тип мотивации | | Сила мотивации | | Направленность мотивации | |
|  | Кол-во | Уд. | Кол-во | Уд. вес, % | Кол-во | Уд. вес, % | Кол-во | Уд. вес, % | Кол-во | Уд. вес, % | Кол-во | Уд. вес, % |
|  |  | вес, % |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| I | 5 | 50% |  |  |  |  | 1 | 10% |  |  |  |  |
| II | 0 | 0% |  |  |  |  | 0 | 0% |  |  |  |  |
| III | 5 | 50% |  |  |  |  | 9 | 90% |  |  |  |  |
| Сильная |  |  | 0 | 0% |  |  |  |  | 0 | 0% |  |  |
| Средняя |  |  | 8 | 80% |  |  |  |  | 10 | 100% |  |  |
| Слабая |  |  | 2 | 20% |  |  |  |  | 0 | 0% |  |  |
| Достижения |  |  |  |  | 0 | 0% |  |  |  |  | 0 | 0% |
| Сохранения |  |  |  |  | 10 | 100% |  |  |  |  | 10 | 100% |
| Отсутствует |  |  |  |  | 0 | 0% |  |  |  |  | 0 | 0% |

Из этих данных таблицы можно сделать вывод о том, что при переходе от ценностных ориентиров к прагматическим по типам мотивации произошло снижение процента распределения работников из I типа (ценностная ориентация) в сторону III типа (практическая ориентация). Почти у всех опрошенных преобладает средняя сила мотивации и мотивация сохранения.

На основе средних баллов произведем ранжирование ценностей труда. Результаты ранжирования ценностей занесем в таблицу 2.8. Затем проведем сравнительный анализ требований на уровне ценностного сознания с требованиями на уровне практического сознания, который представим в виде таблицы 2.10.

Таблица 2.10

Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ранг | Впр | Ценность труда | Ср. балл |
| 1-2 | 20 | Возможность применять свои знания и способности | 2,6 |
| 1-2 | 23 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 2,6 |
| 3-4 | 18 | Возможность общения с людьми | 2,2 |
| 3-4 | 25 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 2,2 |
| 5-6 | 14 | Возможность получить жильё, устроить ребёнка в садик, получить путёвку | 2,1 |
| 5-6 | 22 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется | 2,1 |
| 7-9 | 13 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать | 1,9 |
| 7-9 | 17 | Хороший заработок | 1,9 |
| 7-9 | 24 | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом | 1,9 |
| 10-12 | 15 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо | 1,8 |
| 10-12 | 21 | Возможность продвижения по службе | 1,8 |
| 10-12 | 26 | Возможность заслужить уважение окружающих | 1,8 |
| 13 | 19 | Возможность приносить пользу людям | 1,7 |

Проследим изменение рангов потребностей при переходе от ценностного к прагматическому сознанию (см. Приложение №7).

Из нашей таблицы видно, что при переходе от ценностного сознания к практическому немного снизилась ценность потребности «Возможность применять свои знания и способности» - переместилась с 1-2 места на 3е. Так же снизилась и ценность потребности в «Интересной работе, доставляющей удовольствие». Зато сильно возросла ценность «Хорошего заработка».

Самыми невостребованными оказались потребности «Возможность приносить пользу людям» и «Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом»

Оценка возможностей удовлетворения требований к работе на основе соотношения между требованиями, предъявляемыми к работе, и возможностью их удовлетворения показывает стимулирующий потенциал данной группы работников и степень его реализации. Поэтому необходимо проследить, как же соотносятся требования к работе, предъявляемыми работниками, к возможности их удовлетворения в рамках данной организации (см. Приложение №8). Для этого необходимо вычислить средние значения баллов на вопросы, отвечающие за возможность удовлетворения потребностей в трудовой деятельности (см. Приложение №9).

Таким образом, мы видим, что наиболее приоритетные требования при возможности их удовлетворения отходят на более низкие позиции. Например, «Хороший заработок», с точки зрения возможности удовлетворения по сравнению с требованиями с 2 места переместился на 8-10, а «Возможность применять свои знания и способности» с 3го на 6-7. Исключение составляет «Возможность общения с людьми», этот пункт снизился всего на одно место.

Определение тесноты связи между удовлетворенностью, типом мотивации по ориентации, по требованиям, силой ценностной ориентации и силой требований, а также направленностью мотивации.

Различные параметры удовлетворенности трудом представлены вопросами 1, 2, 6, 7, 9, 12, 33, 85 анкеты. Это может быть удовлетворенность социальным статусом, производственной ситуацией, содержанием труда, жизнью и т.д.

Анализ будем проводить на основании вопроса 2 - «Удовлетворены ли вы в целом нынешней работой».

1. Выявим корреляционную зависимость удовлетворенности трудом с типом мотивации и проследим распределение респондентов при ответе на второй вопрос в зависимости от типа мотивации (см. таблицу 2.11).

Таблица 2.11

Распределение респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности в зависимости от типа мотивации по ценностной ориентации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивационная характеристика |  | Варианты ответа | | | | Nxi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| I | 2 | 2 | 1 | х | х | 5 |
| II | х | х | х | х | х | 0 |
| III | 2 | 2 | х | 1 | х | 5 |
| Nyj | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 10 |

Таблица 2.12.

Сводная таблица корреляционной зависимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № клеток | Nij | Noij | Nij-Noij | (Nij-Noij)^2 | (Nij-Noij)^2/Noij |
| 1 | 2 | 2,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | 2 | 2,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 3 | 1 | 0,5 | -0,5 | 0,25 | 0,50 |
| 4 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 0,50 |
| 5 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 6 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 8 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 9 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 0,50 |
| 10 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 11 | 2 | 2,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 12 | 2 | 2,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 13 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 0,50 |
| 14 | 1 | 0,5 | -0,5 | 0,25 | 0,50 |
| 15 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| Итого |  |  |  |  | 2,50 |

Уровень корреляционной зависимости рассчитывается с использованием коэффициента Кендалла. В порядке предусмотренной методикой заполним результирующую таблицу (см. таблицу 2.12).

В данном случае связь между удовлетворенностью трудом с типом мотивации на уровне ценностного сознания незначительна. Это можно объяснить тем, что мала выборка для обоснованных выводов либо респонденты, попавшие в нее, обладают ярко выраженным типом мотивации, мало зависящим от внешних факторов.

2. Выявим корреляционную зависимость удовлетворенности трудом с силой мотивации и проследим распределение респондентов при ответе на второй вопрос в зависимости от силы мотивации (см. таблицу 2.13).

Таблица 2.13

Распределение респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности в зависимости от силы мотивации по ценностной ориентации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сила мотивации | Варианты ответа | | | | | Nxi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Сильная | х | х | 1 | 1 | х | 2 |
| Средняя | 2 | 4 | х | х | х | 6 |
| Слабая | 2 | х | х | х | х | 2 |
| Nyj | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 10 |

В порядке предусмотренной методикой заполним результирующую таблицу (см. таблицу 2.14).

Таблица 2.14

Сводная таблица корреляционной зависимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № клеток | Nij | Noij | Nij-Noij | (Nij-Noij)^2 | (Nij-Noij)^2/Noij |
| 1 | 0 | 0,8 | 0,8 | 0,64 | 0,80 |
| 2 | 0 | 0,8 | 0,8 | 0,64 | 0,80 |
| 3 | 1 | 0,2 | -0,8 | 0,64 | 3,20 |
| 4 | 1 | 0,2 | -0,8 | 0,64 | 3,20 |
| 5 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 6 | 2 | 2,4 | 0,4 | 0,16 | 0,00 |
| 7 | 4 | 2,4 | -1,6 | 2,56 | 0,00 |
| 8 | 0 | 0,6 | 0,6 | 0,36 | 0,00 |
| 9 | 0 | 0,2 | 0,2 | 0,04 | 0,20 |
| 10 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 11 | 2 | 0,8 | -1,2 | 1,44 | 1,80 |
| 12 | 0 | 0,8 | 0,8 | 0,64 | 0,80 |
| 13 | 0 | 0,2 | 0,2 | 0,04 | 0,20 |
| 14 | 0 | 0,2 | 0,2 | 0,04 | 0,20 |
| 15 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| Итого |  |  |  |  | 11,20 |

стимулирование труд мотивация персонал

Незначительна связь между удовлетворенностью трудом с силой мотивации на уровне ценностного сознания.

3. Выявим корреляционную зависимость удовлетворенности трудом с направленностью мотивации.

Проследим распределение респондентов при ответе на второй вопрос в зависимости от типа мотивации (см. таблицу 2.15).

Таблица 2.15

Распределение респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности в зависимости от направленности мотивации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направленность мотивации | Варианты ответа | | | | | Nxi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Достижения |  |  |  |  |  | 0 |
| Сохранения | 4 | 4 | 1 | 1 |  | 10 |
| Отсутствия |  |  |  |  |  | 0 |
| Nyj | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 10 |

В порядке предусмотренной методикой заполним результирующую таблицу (см. таблицу 2.16). Можно сделать вывод об отсутствии связи между удовлетворенностью трудом и направленностью мотивации, так как в данной выборке все респонденты обладают однонаправленной мотивацией ориентированной на сохранение.

Таблица 2.16

Сводная таблица корреляционной зависимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № клеток | Nij | Noij | Nij-Noij | (Nij-Noij)^2 | (Nij-Noij)^2/Noij |
| 1 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 2 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 3 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 4 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 5 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 6 | 4 | 4.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 7 | 4 | 4.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 8 | 1 | 1.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 9 | 1 | 0.0 | -1.0 | 1.00 | 0.00 |
| 10 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 11 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 12 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 13 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 14 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 15 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| Итого |  |  |  |  | 0.00 |

Выявим корреляционную зависимость удовлетворенности трудом с типом мотивации по требованиям. Проследим распределение респондентов при ответе на второй вопрос в зависимости от типа мотивации (см. таблицу 2.17).

Таблица 2.17.

Распределение респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности в зависимости от типа мотивации по требованиям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивационная характеристика | Варианты ответа | | | | | Nxi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| I | х | 1 | х | х | Х | 1 |
| II | х | х | х | х | Х | 0 |
| III | 4 | 3 | 1 | 1 | Х | 9 |
| Nyj | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 10 |

В порядке предусмотренной методикой заполним результирующую таблицу (см. таблицу 2.18).

Таблица 2.18

Сводная таблица корреляционной зависимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № клеток | Nij | Noij | Nij-Noij | (Nij-Noij)^2 | (Nij-Noij)^2/Noij |
| 1 | 0 | 0,4 | 0,4 | 0,16 | 0,40 |
| 2 | 1 | 0,4 | -0,6 | 0,36 | 0,90 |
| 3 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,01 | 0,10 |
| 4 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,01 | 0,10 |
| 5 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 6 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 8 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 9 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,01 | 0,10 |
| 10 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 11 | 4 | 3,6 | -0,4 | 0,16 | 0,04 |
| 12 | 3 | 3,6 | 0,6 | 0,36 | 0,10 |
| 13 | 1 | 0,9 | -0,1 | 0,01 | 0,01 |
| 14 | 1 | 0,9 | -0,1 | 0,01 | 0,01 |
| 15 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| Итого |  |  |  |  | 1,77 |

Таким образом, связь между удовлетворенностью трудом с типом мотивации на уровне практического сознания так же не оказывает существенного влияния, позволяющего выявить определенную зависимость.

4. Выявим корреляционную зависимость удовлетворенности трудом с силой требований.

Таблица 2.19

Распределение респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности в зависимости от силы требований

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сила мотивации | Варианты ответа | | | | | Nxi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Сильная |  |  |  |  |  | 0 |
| Средняя | 4 | 4 | 1 | 1 |  | 10 |
| Слабая |  |  |  |  |  | 0 |
| Nyj | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 10 |

Проследим распределение респондентов при ответе на второй вопрос в зависимости от силы мотивации (см. таблицу 2.19).

В порядке предусмотренной методикой заполним результирующую таблицу (см. таблицу 2.20).

Таблица 2.20

Сводная таблица корреляционной зависимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № клеток | Nij | Noij | Nij-Noij | (Nij-Noij)^2 | (Nij-Noij)^2/Noij |
| 1 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 3 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 4 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 5 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 6 | 4 | 4,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | 4 | 4,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 8 | 1 | 1,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 9 | 1 | 0,0 | -1,0 | 1,00 | 0,00 |
| 10 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 11 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 12 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 13 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 14 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 15 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| Итого |  |  |  |  | 0,00 |

Можно сделать вывод об отсутствии связи между удовлетворенностью трудом и силой мотивации, так как в данной выборке все респонденты обладают средней мотивацией.

5. Выявим корреляционную зависимость удовлетворенности трудом с направленностью мотивации.

Проследим распределение респондентов при ответе на второй вопрос в зависимости от типа мотивации (см. таблицу 2.21). В порядке предусмотренной методикой заполним результирующую таблицу (см. таблицу 2.22). Можно сделать вывод об отсутствии связи между удовлетворенностью трудом и направленностью мотивации, так как в данной выборке все респонденты обладают однонаправленной мотивацией ориентированной на сохранение.

Таблица 2.21

Распределение респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности в зависимости от направленности мотивации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направленность мотивации | Варианты ответа | | | | | Nxi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Достижения |  |  |  |  |  | 0 |
| Сохранения | 4 | 4 | 1 | 1 |  | 10 |
| Отсутствия |  |  |  |  |  | 0 |
| Nyj | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 10 |

Таблица 2.22

Сводная таблица корреляционной зависимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № клеток | Nij | Noij | Nij-Noij | (Nij-Noij)^2 | (Nij-Noij)^2/Noij |
| 1 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 2 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 3 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 4 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 5 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 6 | 4 | 4.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 7 | 4 | 4.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 8 | 1 | 1.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 9 | 1 | 0.0 | -1.0 | 1.00 | 0.00 |
| 10 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 11 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 12 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 13 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 14 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| 15 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 0.00 |
| Итого |  |  |  |  | 0.00 |

## 2.3 Анализ и оценка действующей системы мотивации персонала

Политика управления человеческими ресурсами в компании «Рольф» формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами. Для достижения текущих и долгосрочных целей развития на предприятии разрабатываются и реализуются программы по работе с персоналом.

Программы по управлению человеческими ресурсами направлены на их формирование и мотивацию в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия. Главная цель программ - повышение эффективности бизнеса, создание условий для его устойчивого развития. Наряду с главной целью программы работы с человеческими ресурсами направлены на решение задач, имеющих в основном социальные эффекты.

Для своевременного выявления недостатков в механизме реализации программ, предприятие проводит постоянный мониторинг процессов их реализации, что помогает получать информацию о достижении заявленных целей. Мониторинг проводится по утвержденным показателям и на основе регулярных опросов работников. По результатам анализа и оценки текущей эффективности программ вырабатываются рекомендации по их совершенствованию и развитию.

Сложившаяся на предприятии система социального партнерства базируется на следующих основных принципах:

равноправие сторон;

учет взаимных интересов при разработке, принятии и реализации решений, касающихся различных аспектов деятельности предприятия;

строгое соблюдение национального законодательства в социально-трудовой сфере и локальных нормативных актов;

добровольность принятия обязательств и неукоснительное их выполнение;

рассмотрение всех возникающих проблем на основе конструктивного диалога социальных партнеров.

Помимо предусмотренных законодательством льгот и компенсаций, работникам предоставляются дополнительные гарантии в соответствии с Коллективным договором предприятия, а также по социальным программам, инициированным работодателем. В частности, реализуются корпоративные пенсионные программы, возмещаются расходы на проезд к месту проведения отпуска и обратно, организуется санаторно-курортное лечение работников и оздоровление детей в период летних каникул. Предоставляются также другие виды гарантий в области охраны труда и здоровья.

Постоянно действующим органом социального партнерства является Комиссия по Коллективному договору. В Комиссию входят на паритетной основе по 8 представителей со стороны работодателя и со стороны работников.

Политика управления человеческими ресурсами в области развития персонала направлена на обеспечение предприятия эффективно работающим и социально-стабильным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи в соответствии со Стратегией развития предприятия.  
 При реализации корпоративной политики в области развития персонала основной акцент делается на создание условий для максимальной реализации трудового и творческого потенциала каждого работника, формирование у него чувства корпоративной солидарности и приверженности интересам предприятия. Основными инструментами проведения такой политики на предприятии являются профессиональная подготовка работников, отбор, прием и адаптация молодых рабочих и специалистов, подготовка резерва руководителей и развитие целевых групп персонала.

Все решения по развитию персонала базируются на его оценке. На предприятии внедрены технологии регулярной оценки квалификации работников и их соответствия занимаемому рабочему месту, оценки эффективности производственной деятельности, а в случае принятия кадровых решений в отношении руководителей высшего звена применяются комплексные технологии оценки с привлечением специалистов ведущих в этой области международных компаний.

Предприятие рассматривает инвестиции в профессиональное обучение персонала как необходимое условие, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность, динамичное развитие, повышение стоимости человеческого капитала и в конечном итоге повышение капитализации предприятия. Качественное профессиональное обучение не только обеспечивает необходимый для решения производственных задач уровень квалификации работников, но и способствует росту приверженности работников предприятия, формирует благоприятный социально-психологический климат в коллективе, оказывает непосредственное воздействие на развитие корпоративной культуры.

В основу профессионального обучения положен системный подход, предполагающий выявление потребностей в обучении в соответствии со стандартами профессиональной компетентности, планирование обучения, мониторинг процесса, оценку результатов. Обучение персонала группы организуется в соответствии с планами, предусматривающими аттестацию и сертификацию персонала, проектное обучение, обучение, связанное с внедрение новых технологий, а также подготовку кадрового резерва.

На предприятии разработана и действует эффективная система подготовки внутреннего резерва для замещения вакантных должностей руководителей. Ежегодно на основе открытого конкурса осуществляется отбор наиболее способных работников в резервы трех уровней. Для минимизации численности резервистов и затрат, связанных с их подготовкой, резервы по этим уровням формируются не по каждой отдельной должности, а по группам должностей, близких по профессиональному содержанию, и с учетом прогноза их освобождения на трехлетний период. В течение трех лет резервисты проходят комплексную управленческую подготовку, многоступенчатую оценку и по ее результатам назначаются на освобождаемые руководящие должности. В соответствии с принятой в технологией персональный состав резерва ежегодно уточняется и его действие продлевается на очередной год. Сформированный таким образом резерв имеет высокую степень реализации и обеспечивает постоянную ротацию персонала по вертикали управления.

Поиск и отбор работников осуществляется на конкурсной основе как на рынке труда, так и среди студентов и выпускников ведущих профильных ВУЗов России, учебных заведений среднего и начального профессионального образования.

В условиях современного производства развитие корпоративной культуры является важным фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Развитие корпоративной культуры преследует цели формирования у работников отношений взаимного уважения, духа корпоративной солидарности, чувства сопричастности работников к делам предприятия и обоснованной гордости за результаты своего труда.

Проводимая в этой области политика осуществляется по следующим основным направлениям:

формирование корпоративной трудовой этики;

укрепление идентификации работников предприятия на основе корпоративных символов и знаков;

проведение корпоративных мероприятий, объединяющих персонал предприятия от рядового работника до Генерального директора в единую корпоративную семью.

Основную роль в системе мотивации персонала предприятия играют взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы, такие как: материальное вознаграждение, моральное стимулирование и карьерное продвижение.

Ведущий элемент в системе мотивации персонала - это материальное вознаграждение работников, которое осуществляется на предприятии посредством реализации комплексной компенсационной политики, основанной на следующих основных принципах:

обеспечивается строгое соблюдение российского законодательства и действующего Коллективного договора;

своевременно и в полном объеме выплачивается заработная плата и все связанные с оплатой труда налоги и страховые взносы, обеспечивающие обязательное пенсионное, медицинское и социальное страхование работников;

заработная плата работников регулируется в увязке с результативностью и производительностью их труда;

при определении уровня оплаты труда работников политика предприятия с целью обеспечения привлечения и закрепления на производстве человеческих ресурсов с необходимыми профессионально-квалификационными характеристиками и высокой мотивацией к производительному труду основывается на концепции эффективной заработной платы, конкурентоспособной на рынке труда.

Структура компенсационного пакета включает следующие основные элементы:

заработная плата, в состав которой входит:

тарифная часть заработной платы (включая доплаты и надбавки за условия труда, выплаты в соответствии с установленными районными коэффициентами, отраслевые надбавки за успешную работу; оплату за неотработанное время и т.п.), которая составляет более 60% в общей структуре компенсационного пакета;

текущее премирование (12% от общего компенсационного пакета);

премии за коллективные и индивидуальные результаты труда (18% от общего компенсационного пакета);

социальный пакет, включающий льготы и компенсации, предусмотренные российским законодательством и коллективным договором, а также дополнительные выплаты стимулирующего характера, предоставляемые работникам в рамках соответствующих социальных программ (более 9% от общего компенсационного пакета).

Оплата труда работников основывается на тарифной системе, направленной на дифференциацию и сбалансированность заработной платы в зависимости от уровня квалификации, степени ответственности работников и сложности труда.

Политика предприятия в области вознаграждения персонала, включая топ-менеджмент предприятия, предусматривает увязку оплаты труда с коллективными и индивидуальными ключевыми показателями эффективности - ростом объемов производства, производительности труда, снижением плановых затрат на производство, сокращением непроизводительного расходования ресурсов, состоянием техники безопасности и охраны труда, трудовой дисциплины, соблюдением норм корпоративной культуры и др.

Важнейшими целями политики предприятия в области оплаты труда являются обеспечение мотивации работников к высокопроизводительному труду путем достижения конкурентоспособного уровня оплаты труда, а также эффективное использование средств, направляемых на вознаграждение персонала.

В компании «Рольф» проводится постоянная работа по совершенствованию механизмов вознаграждения работников, усилению связи между вкладом каждого работника в общие результаты работы и уровнем оплаты его труда.

В 2008 году в компании получила продолжение реализация системы управления результативностью персонала, целью которой является совершенствование оценки человеческих ресурсов, учет их индивидуального вклада в повышение эффективности производства, дополнительная мотивация персонала и повышение персональной ответственности работников в обеспечении решения текущих и стратегических задач предприятия.

Внедрены новые элементы мотивации персонала, направленные на повышения результативности труда, эффективности проектной деятельности, стимулирование реализации мероприятий по обеспечению сохранности имущества предприятия, усиление индивидуальной и коллективной ответственности за соблюдение требований безопасности и охраны труда.

Предприятие предоставляет работникам льготы и компенсации, входящие в состав социального пакета, основными из которых являются:

предоставление на льготной основе путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха работникам и членам их семей;

дополнительное пенсионное обеспечение работников.

Наряду с выплатами социального характера и льготами, распространенными на всех работников, предприятие предлагает дополнительный социальный пакет высококвалифицированным работникам, достигающим высоких производственных результатов в рамках социальных программ «Корпоративные дополнительные отпускные выплаты на проезд», «Солидарная корпоративная пенсия», «Льготное кредитование» и др.

В 2004-2007 годах на предприятии начала действовать программа льготного кредитования лучших работников, прошедших отбор и заключивших в установленном порядке трудовые договоры с особыми условиями.

Выплаты работникам, которые предусматриваются социальными программами, являются добровольными обязательствами по повышению социальной защищенности работников и страхованию от рисков и выступают составной частью социального пакета работников или отдельных его групп. Как правило, социальные программы как целевые долгосрочные проекты реализуются в дополнение к коллективному договору и расширяют спектр социальных льгот, предоставляемых работникам предприятия по инициативе работодателя.

При оценке эффективности материального стимулирования исходят из того, что эффективная система оплаты труда приводит опережающим темпам роста производительности труда над темпом роста его оплаты. Однако, на анализируемом предприятии темп роста производительности труда лишь незначительно превышает темп роста заработной платы. Следовательно, затраты на вознаграждение могут быть не всегда оправданы и не подкреплены реальными достижениями сотрудников.

Кроме заработной платы в материальное стимулирование персонала, как правило, включают социальный пакет, который "работает" на привлечение и закрепление персонала, решает социальные задачи. Социальный пакет, так же как и все остальные составляющие трудового дохода сотрудников, должен разрабатываться для каждого конкретного предприятия в отдельности, должен носить индивидуальный характер по отношению к каждому сотруднику, в то же время стимулировать работу коллектива предприятия как команды. В случае необходимости разработка социального пакета может быть осуществлена по каждому сотруднику компании.

Проанализируем структуру компенсационного пакета предприятия и представим результаты на диаграмме 1:



Рисунок 2.4 Структура компенсационного пакета компании «Рольф»

На диаграмме мы видим, что в структуре пакета питание составляет 30%, медицинское страхование также 30%, отдых - 20%, транспорт -10% и прочие затраты - 10%. Такие образом, можно сделать вывод о том, что затраты на транспорт достаточно низкие. Хотя для многих сотрудников именно эта часть компенсационного пакета представляет наибольшую ценность. Соответственно, предприятие в результате подобной ситуации может терять кадры только по причине нерациональной структуры компенсационного пакета.

По результатам проведенного анализа действующей системы мотивации в компании «Рольф», мной была произведена классификация системы мотивации по факторам, оказывающим на нее влияние. В результате чего были выделены следующие факторы: материальные, условно-нематериальные и нематериальные. Рассмотрим подробно каждые из них и выявим сложившиеся недостатки.

Материальное стимулирование труда складывается в компании из заработной платы, которая является сдельно-премиальной.

Система премирования персонала в компании «Рольф» строится на прибавках к окладу с учетом достигнутых высоких показателей в работе (в размере 10% от суммы начисленного оклада). Также премирование сотрудников осуществляется в виде доплат за стаж работы на данном предприятии. Доплата за стаж работы осуществляется 1 раз в год и составляет прибавку к окладу в размере 500 рублей. Выплата премий осуществляется за счет средств чистой прибыли.

Выявленным мной существенным недостатком материального стимулирования труда, является неучастие в распределении прибыли управленческого персонала, т.е. система премирования строится на прибавке, рассчитанной от величины оклада сотрудников, а не от величины полученной прибыли, поэтому личная заинтересованность сотрудников в росте уровня прибыли весьма незначительна. Также отсутствие дополнительных выплат сотрудникам в виде субсидирования деловых расходов, покрытия личных расходов, косвенно связанных с работой (затрат на мобильную связь, транспортных расходов, расходов на питание) уменьшают мотивацию персонала.

Условно-нематериальное стимулирование труда складывается в компании исключительно из организации обучения персонала на рабочем месте.

Выявленными мной существенными недостатками условно-нематериального стимулирования труда, является отсутствие полноты представления данной системы, т.к неучтены многие ее возможности, такие как: открытие сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ, льготные режимы накопления средств; выделение льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования и т.д; предоставление скидок на обслуживание работников в организации; покрытие (полное или частичное) образовательных расходов; выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников; организация медицинского обслуживания или заключения договоров с медицинскими учреждениями; медицинское и прочие виды страхования, как самих работников, так и членов их семей. Использование хотя бы части охарактеризованных нами возможностей преобразования системы условно-нематериальной мотивации позволит повысить мотивацию к труду.

Нематериальная мотивация представлена в компании «Рольф» исключительно предоставлением работникам права голоса при решении ряда проблем (в основном социального характера); вовлечение их в процесс коллективного творчества; консультирование с ними по специальным вопросам; реальное делегирование им прав и ответственности. Однако, на мой взгляд, необходимо использовать более широкий спектр возможностей нематериальной мотивации в разрезе предоставления за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска; сокращения длительности рабочего дня при высокой производительности труда; повышения удовлетворенности выполняемой работой (внесение творческих элементов, возможность участия персонала в управлении, предоставление людям более содержательной, важной, интересной работы, социально значимой, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, дающей им возможность осуществлять широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда); вручения грамот, почетных званий, наград, размещение фотографии на доске почета.

Кроме мотивирующих факторов в компании существуют и демотивирующие факторы:

1. Отсутствие у сотрудников чувства причастности к компании.

2. Неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит.

3. Отсутствие признаний достижений работника (личный вклад сотрудников не подлежит премированию).

. Отсутствие изменений в статусе (отсутствует возможность карьерного роста).

. Неоплачиваемые переработки (в соответствии с положение по заработной плате переработки сотрудникам ен оплачиваются)

. Ведение жесткого контроля за использованием рабочего времени (все неявки и прогулы фиксируются в табеле рабочего времени, неявки по уважительной причине в случае болезни оплачиваются в соответствии с ТК исходя их расчитанной средней заработной платы, а прогулы по неуважительной причине не оплачиваются и в случае 2-х прогулов за месяц сотрудник подлежит увольнению).

В компании «Рольф» с целью сокращения количества прогулов и повышения дисциплины сотрудников, руководством в 2007 году была введена система штрафов, которая представлена следующим образом:

Опоздание на работу - 5 баллов

Невыход на работу без объяснения причины - 50 баллов

Разговор по телефону в служебное время - 5 баллов

Уход с рабочего места без разрешения руководителя - 10 баллов

Пререкания с руководителем - 10 баллов

Грубость по отношению к клиентам - 20 баллов

Курение на работе - 5 баллов

Употребление на работе алкогольных напитков - 100 балов

Употребление наркотических веществ - 100 балов

Воровство - 100 балов

Действия системы штрафов заключается в том, что каждому нарушению присваиваются баллы, которые суммируются по результатам месяца. Максимальное количество баллов, которое можно получить за месяц составляет 100 балов, т.к при получении такого количества балов сотрудник подлежит увольнению и в его трудовой книжке может быть сделана отметка, что уволен в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Так после введения системы штрафов произошло снижение численности увольнений в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Рассмотрев систему мотивации в компании «Рольф» можно сделать вывод, что мотивационных факторов гораздо меньше, чем демотивационных, поэтому система в целом является неэффективной и требует совершенствования.

2.4 Анализ удовлетворенности персонала существующей системой мотивации и стимулирования труда в компании «Рольф»

Совершенствование систем стимулирования труда в организации, по мнению специалистов, предполагает разработку ряда мероприятий, которые невозможно осуществить без знания структуры мотивации работников данного предприятия. Для разработки более гибкой системы стимулирования труда был проведен анализ факторов мотивации работников в компании «Рольф».

Инструментом сбора информации для выявления приоритетных факторов мотивации послужила анкета, в которой перечислены 35 наиболее часто упоминаемых факторов мотивации.

Целью анкетирования является установление значимости факторов мотивации труда путем их выбора для определения мотивационной структуры персонала в данной компании и предпочтительности и важности элементов этой структуры.

Для того чтобы определить степень значимости факторов мотивации труда в компании «Рольф», был проведен письменный опрос сотрудников компании. В анкетном опросе участвовали как руководящие сотрудники, так и экспедиторы, логисты, водители и т.д. Для каждой группы (руководители, специалисты, рабочие) действует разная система мотивации. Для определения главных факторов было проведено анкетирование. В качестве инструмента анализа информации была использована теория А. Маслоу. Сотрудникам было предложено выбрать из 35 факторов, значимые для них 7.

В процессе анкетирования предполагался строгий выбор факторов, то есть 8 и более факторов нельзя было выбрать. Это ограничение не является принципиальным и связано исключительно с удобством последующей обработки данных.

Опрос проводился анонимно, вследствие чего, респонденты были относительно свободны в суждениях.

На основании результатов проведенного анкетного опроса группы было получено распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу, представленные в таблице (см. таблицу 2.23).

Таблица 2.23

Распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Физиологические потребности | | | |
| №фактора | Содержание фактора | количество | |
| 7 | Возможность выбора времени отпуска | 4 | |
| 13 | Предприятие рядом с домом | 3 | |
| 24 | Режим работы, совместимый с жизнью семьи | 5 | |
| 26 | Экономические льготы | 1 | |
| 35 | Возможность выбирать свой рабочий график | 1 | |
|  |  | 14 | |
| Потребности в безопасности | | | |
| 4 | Строгое определение должностных обязанностей | 2 | |
| 5 | Безопасность должности | 2 | |
| 11 | Перспектива определенной карьеры | 1 | |
| 19 | Предприятие серьезное и прочное | 3 | |
| 33 | Социальные льготы | 3 | |
|  |  | 11 | |
| Потребность принадлежности к социуму | | | |
| 1 | Высокая компетенция и эффективность | 1 | |
| 23 | Уважение рассмотренных индивидов как личностей | 1 | |
|  |  | 2 | |
| Потребность в уважении, признании | | | |
| 6 | Престиж предприятия | 4 | |
| 10 | Возможность продвижения и повышения | 1 | |
| 14 | Уважение за качество работы | 5 | |
| 20 | Высокая зарплата | 7 | |
| 29 | Убежденность в полезности и значимости своей работы | 5 | |
| 30 | Публичная похвала начальника | 1 | |
|  |  | 23 | |
| Потребность в самореализации | | | |
| 9 | Возможность реализовать свои идеи | 1 | |
| 15 | Свобода в работе | 3 | |
| 21 | Реальные возможности образования и личного развития | 3 | |
| 25 | Должность со значительной ответственностью | 3 | |
| 32 | Удовольствие от хорошей работы | 3 | |
|  |  | 13 |

В таблице (см. таблицу 2.23) представлены данные, анализ которых позволяет обозначить значимость первичных и вторичных факторов мотивации для руководства компании «Рольф».

Такие факторы как: возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития, ответственность по должности, удовлетворение от хорошей работы и полное согласие с целями компании (номера соответственно - 9, 15, 21, 25, 32) - означают желания человека к самореализации и относятся к высшей ступени иерархии Маслоу. Данные факторы мотивации выбрали 20,6% опрошенных.

К факторам, относящимся к четвертому уровню пирамиды Маслоу: престиж предприятия, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, положение и статус на предприятии, высокая зарплата, полезность и значимость работы и публичная похвала начальника (соответственно номера - 6, 10, 14, 16, 20, 29, 30) - означают потребность в уважении и признании у работников. Данные факторы мотивации выбрали 36,5% опрошенных.

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

Потребности в безопасности по Маслоу у сотрудников компании «Рольф» составляют около 17,5%, то есть можно сделать вывод, что компания, в которой они работают, дает им удовлетворение в социальных льготах (пенсии, страховки), надежности компании и определенных должностных обязанностях.

Физиологические (либо потребности первого уровня) являются в настоящее время актуальными для 22,2% сотрудников, можно предположить, что такие факторы мотивации как: предприятие рядом с домом, режим работы, совместимый с жизнью семьи, экономические льготы (предоставление ссуды, займа, или гарантий по ним) являются наиболее важными для респондентов - женщин, что и подтверждает дальнейший анализ. Таким образом, можно построить диаграмму распределения потребностей сотрудников компании «Рольф».

Диаграмма распределения потребностей сотрудников компании «Рольф» представлена на рисунке (см. Рисунок 2.5)

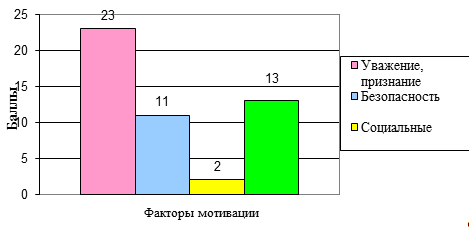


Рисунок 2.5 Распределение потребностей по модели Маслоу сотрудников компании «Рольф»

В ходе анализа данных о факторах мотивации, было выявлено, что наиболее значимыми для руководителей и работников предприятия в настоящее время являются такие факторы как: продвижение, признание и сама работа, престиж предприятия, что позволяет сделать следующие выводы. Для персонала и руководителей, как для людей занимающихся интересной, творческой работой большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством. Дальнейший анализ показал, что все опрошенные уделяют немаловажное значение таким факторам мотивации как: возможность реализовать свои идеи и реальные возможности образования и личного развития.

В ходе анализа также было зафиксировано, что все респонденты предприятия уделяют большое значение заработной плате, это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высококвалифицированные специалисты за свой труд получают неадекватное вознаграждение.

Выше рассмотренные схемы и анализ показывают, что в целом компания динамично развивается, произошло качественное изменение состава сотрудников. Это, несомненно, сказывается на требованиях, предъявляемых к системе трудовой мотивации. В рамках жесткой конкуренции и дефицита рабочих мест, сотрудники компании заинтересованы в сохранении своих рабочих мест. Действующая в организации система стимулирования труда является ключевым фактором, оказывающим самое серьезное влияние на степень заинтересованности персонала в достижении высоких рабочих результатов.

# Глава 3. Мероприятия по Cовершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала компании «Рольф»

## 3.1 Общие предложения по совершенствованию системы мотивации

## Анализ системы мотивации персонала компании «Рольф» выявил низкую эффективность нематериальной мотивации. В то же время было установлено, что данный фактор является одной из важнейших причин высокой текучести кадров на предприятия. В связи с этим в рамках данного дипломного проекта представляется целесообразным подробнее остановиться на совершенствовании системы нематериального стимулирования.

## Компании «Рольф» предлагаются следующие основные направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала:

1. Предоставление возможности профессионального развития в рамках программы повышения квалификации;

. Стимулирование свободным временем;

. Социально-психологическое стимулирование.

В настоящее время в компании «Рольф» не уделяет внимание квалификации персонала, что негативно отражается на уровне мотивации персонала. Соответственно, для повышения мотивации персонала и улучшения эффективности его работы компании необходимо разработать и внедрить систему повышения квалификации и профессионального роста.

При этом компании рекомендуется придерживаться следующих принципов обучения в системе дополнительного образования:

- приоритет самостоятельного обучения (не только самостоятельной учебной деятельности обучающегося, но и самостоятельной организации своего обучения);

принцип совместной деятельности (обучающего с обучающимся и с другими обучающимися);

принцип опоры на опыт обучающегося (жизненный, бытовой, социальный, профессиональный опыт обучающегося используется как один из источников обучения)

индивидуализация обучения (создание индивидуальной программы обучения, ориентированной на конкретные образовательные потребности и цели обучения, учитывающей опыт, уровень подготовки, психофизические, когнитивные особенности обучающегося);

системность обучения;

контекстность обучения (с одной стороны, преследование конкретных, жизненно важных для обучающихся целей, сориентированных на выполнение ими социальных ролей или совершенствование личности, а с другой - построение с учетом профессиональной, социальной, бытовой деятельности и пространственных, временных, профессиональных, бытовых условий)

принцип актуализации результатов обучения (безотлагательное применение на практике приобретенных обучающимися знаний, умений, навыков, качеств);

принцип элективности обучения (предоставление обучающемуся определенной свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения, а также самих обучающихся);

принцип развития образовательных потребностей (оценивание результатов обучения путем выявления реальной степени освоения индивидуальной программы; формирование у обучающихся новых образовательных потребностей);

- принцип осознанности обучения (осознание, осмысление обучающимся и обучающим всех параметров процесса обучения и своих действий по организации процесса обучения).

Компании «Рольф» необходимо использовать две основные модели обучения квалифицированных кадров:

обучение внутрифирменное, определяющим признаком которого является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации только для ее сотрудников. Это обучение может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации и в стенах организации;

обучение внешнее в специализированных профессиональнх учебных заведениях и центрах подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Повышение профессионально-квалификационного уровня персонала в компании «Рольф» требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы. В-третьих, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу.

Необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым профессиональным образованием, и руководство компании должно обеспечивать систематическое повышение профессионально-квалификационного уровня персонала. Конечная цель повышения профессионального уровня персонала заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Компании «Рольф» предлагается организовать внешнее обучение в специализированных центрах повышения квалификации персонала автомобильной промышленности в г. Москве в соответствии с планом, представленным в таблице 3.1.

Таблица.3.1

План повышения квалификации персонала компании «Рольф» на 2012-2013гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2012г. | 2013г. | 2014г. | Доля в группе работников в 2012г., % | Доля в группе работников в 2013г., % | Доля в группе работников в 2014г., % |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Руководители: | 5 | 3 | 1 | 31,25 | 18,75 | 6,25 |
| Ведущие специалисты | 12 | 18 | 20 | 20,69 | 31,03 | 34,48 |
| Специалисты: | 101 | 65 | 72 | 21,49 | 13,83 | 15,32 |
| Служащие | 30 | 41 | 44 | 12,66 | 17,30 | 18,57 |
| Итого персонала | 148 | 127 | 137 | 18,95 | 16,26 | 17,54 |

Динамика количества персонала, которое пройдёт повышение квалификации в соответствии с планом, представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 Динамика количества персонала, прошедшего повышение квалификации в 2012-2014гг.

На рисунке 3.2 представим данные о доле работников в каждой группе, которые пройдут повышение квалификации по состоянию на 01.01.2014г.



Рисунок 3.2 Доля персонала, прошедшего повышение квалификации к 2014г. по группам, %

Таким образом, в течение трёх лет повышение квалификации в совокупности пройдёт 412 человек: 148человек в 2012г., 127 человек в 2013г. и 137 человек в 2014г. Это составит 52,75% от текущей численности персонала.

Затраты на повышение квалификации персонала компании «Рольф» в 2012г. составят 1 млн.руб., в 2013г. - 0,85 млн.руб., в 2014г. - 0,91 млн. руб. Для определения затрат были использованы средние расценки на курсы повышения квалификации в г.Москва по должностям.

Предлагается несколько вариантов реализации программы стимулирования свободным временем, в том числе:

) Предоставление сотрудникам дополнительного отпуска. Отпуск обычно предоставляется за специфический труд или за особые условия труда, когда они отличаются от нормативных по санитарным, гигиеническим и трудовым нормам (вредные условия труда, ненормированный рабочий день и т.д.). Отпуска за особые условия труда гарантированы в Российской Федерации Трудовым кодексом. Дополнительный отпуск компенсирует работникам компании высокие затраты физической или умственной энергии. Стимулирующая функция предоставления сотрудникам дополнительных отпусков будет заключаться в закреплении кадров на предприятии и по определенным специальностям. В частности, предлагается давать дополнительные отпуска продавцам-консультантам, показавшим высокие результаты работы в течение 3-4 месяцев.

) Работа по свободному графику. Суть этого варианта состоит в том, что работнику предоставляется право самому определять режим работы (время начала, окончания и продолжительности рабочего дня).

Естественно, что работа по свободному графику не должна нарушать ход производственного процесса и вызывать снижение эффективности и качества выполняемых работ. Поэтому таким правом должны будут наделяться только проверенные и дисциплинированные работники, умеющие рационально планировать свой рабочий день. Предлагается организовать работу по свободному графику для менеджеров по продажам.

В компании «Рольф» должен быть создан банк использования рабочего времени. Для этого должен вестись учет времени начала и окончания трудового дня и, соответственно, его продолжительности по каждому работнику, имеющему свободный график. По итогам работы за месяц будет определяться отработанное работником количество часов, которое сравнивается с нормативным. При перерасходе работник может взять отгул или присоединить переработанное время к отпуску.

) Сокращение продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда. Стимулирующая функция будет заключаться в заинтересованности работников в снижении потерь рабочего времени, повышении эффективности и качества выполняемой работы.

Предлагается использовать два основных варианта поощрения работников за сэкономленное рабочее время. Первый - материальный, второй - фактор свободного времени. В первом случае работник получает коллективную премию за снижение издержек на оплату труда в стоимости готовой продукции. Во втором случае сэкономленное рабочее время присоединяется к отпуску, предоставляемому в удобное для работника свободное время.

Данный вид стимулирования предлагается организовать для мастеров и автомехаников компании «Рольф».

Анализ деятельности предприятия показал, что на неэффективные затраты рабочего времени (простои) приходится зачастую четвертая часть рабочего дня. Поэтому для предприятия выгоднее разрешить персоналу уходить с работы досрочно, чем платить ему за простои.

В настоящее время система материального стимулирования в компании «Рольф» достаточно эффективно справляется с задачей организации основной деятельности, но никаким образом не поощряет развития в сотрудниках требуемых креативных качеств. Следует отметить, что в компании уже существует система немонетарного поощрения, но в ней нет четких критериев оценки. Сформулируем основные требования, которым должна соответствовать будущая система социально-психологического стимулирования:

) четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен ясно осознавать, за что он получает вознаграждение;

) система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках креативных качеств. В отличие от систем премирования, направленных на выполнение какой-либо производственной функции, то есть того, без чего организация в принципе нормально функционировать не может. Соответственно, лишение премии означает сбой (или большую его вероятность) на каком-то участке работы;

) награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить периодически и чаще, чем 1 раз в год. Производить награждение отличившегося персонала предлагается на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов работы за квартал.

Учтём, что перед компанией стоит задача повышения эффективности во всех сферах своей деятельности, а также решения ряда нестандартных задач. С учетом этого предлагается реализовать следующую систему (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2

Показатели социально-психологического стимулирования и виды поощрения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя стимулирования | Результат работы | Вид поощрения |
| Предложение по решению нестандартных задач, поставленных руководством | Одобрен руководством | Почётная грамота, Доска почёта или занесение в «Книгу почёта компании» в зависимости от значимости решённой задачи |
|  | Не одобрен руководством | Устная благодарность руководства |
| Предложения по улучшеням (повышению эффективности работы, улучшению условий труда и пр.) в какой-либо сфере деятельности компании | Одобрен руководством | Почётная грамота, Доска почёта, в исключительных случаях занесение в «Книгу почёта компании» |
|  | Не одобрен руководством | Устная благодарность руководства |
| Оригинальность в решении задачи |  | Почётная грамота |
| Добровольное взятие на себя к-л обязательств, не оговорённых должностными обязанностями (напр., организация дружеского матча) |  | Устная благодарность руководства |
| Умение работать в команде |  | Почётная грамота |

При этом данный перечень не должен быть закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей, не указанный в вышеприведенной таблице, должен рассматриваться и вознаграждаться отдельно.

Сотрудник должен вознаграждаться в любом случае - получило его решение одобрение руководства или нет. При этом все предлагаемые предложения необходимо документировать, чтобы позднее при изменении каких-либо внешних или внутренних факторов вернуться к рассмотрению данного предложения. Итоги предлагается подводить 1 раз в квартал, в том числе и по лицам, "вывешиваемым" на Доску почета.

Награждение персонала предлагается осуществлять генеральным директором компании в торжественной обстановке в присутствии всего трудового коллектива.

## 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Проведём оценку эффективности каждого из предложенных мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала в компании «Рольф».

Реализация проекта повышения квалификации персонала в 2012-2014гг. позволит повысить уровень мотивации, что благоприятно отразится на постоянстве трудового состава, эффективности и качестве работы персонала. Основными показателями, по которым в данном случае целесообразно проводить оценку, является производительность труда работников и текучесть персонала.

В первую очередь спрогнозируем основные показатели деятельности предприятия на 2012-2014гг. линейным методом в случае, если проект повышения квалификации не будет реализован (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3

Прогнозные значения основных показателей деятельности без реализации проекта повышения квалификации, млн.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Темп прироста 2013/2012, % | Темп прироста 2014/2013, % |
| Выручка | 30,4 | 35,8 | 45,6 | 52,47 | 61,29 | 68,81 | 15,06 | 16,81 |
| Численность персонала, чел. | 829 | 808 | 781 | 758,00 | 732,33 | 708,44 | -2,94 | -3,39 |
| Прибыль до налогообложения | 10,2 | 16,9 | 23,9 | 30,36 | 37,07 | 43,55 | 27,01 | 22,11 |
| Чистая прибыль | 7,75 | 12,84 | 19,12 | 24,60 | 30,61 | 36,26 | 28,65 | 24,43 |
| Производительностьт труда, млн.руб./чел. | 3,67 | 4,43 | 5,84 | 6,92 | 8,37 | 9,71 | 18,55 | 20,91 |

Представим динамику производительности труда и численности персонала в данном случае на рисунках 3.3 и 3.4.



Рисунок 3.3 Динамика производительности труда без реализации проекта повышения квалификации



Рисунок 3.4 Динамика численности персонала без реализации проекта повышения квалификации

Таким образом, в случае, если проект повышения квалификации не будет реализован тенденция к снижению численности персонала за счёт высокой текучести кадров сохранится. Производительность труда будет повышаться, однако в основном за счёт дополнительной нагрузки на сотрудников.

Далее в таблице 3.4 представим прогнозные значения основных показателей деятельности при условии реализации проекта повышения квалификации персонала. Предполагается, что проект позволит значительно снизить текучесть кадров на предприятии. В связи с этим учтём, что при реализации проекта численность персонала в период 2012-2014гг. будет сохраняться как минимум на уровне 2011г.

Таблица 3.4

Прогнозные значения основных показателей деятельности при реализации проекта повышения квалификации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Темп прироста 2013/2012, % | Темп прироста 2014/2013, % |
| Выручка | 45,6 | 60,20 | 69,60 | 79,12 | 32,02 | 15,61 |
| Численность персонала | 781 | 781,00 | 781,00 | 781,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прибыль до налогообложения | 23,9 | 33,80 | 39,71 | 46,70 | 41,42 | 17,49 |
| Чистая прибыль | 19,12 | 26,60 | 33,40 | 39,50 | 39,12 | 25,56 |
| Производительность труда, млн.руб./чел. | 5,84 | 7,71 | 8,91 | 10,13 | 32,02 | 15,61 |

На рисунке 3.5 отразим динамику производительности труда при условии реализации проекта повышения квалификации.



Рисунок 3.5 Динамика производительности труда при реализации проекта повышения квалификации

Таким образом, реализация проекта повышения квалификации позволит существенно увеличить производительность труда персонала . этом случае темп роста производительности труда составит в 2013г.32,02%, в 2014г. -15,61%. Если же проект не будет реализован, то 18,55% и 20,91% соответственно.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий по стимулированию персонала свободным временем. Основным результативным показателем здесь является фонд оплаты труда, поскольку данный вид стимулирования ориентирован прежде всего на снижение неэффективных затрат на оплату часов работы.

Таблица 3.5

Прогнозные значения основных показателей деятельности при реализации проекта стимулирования свободным временем

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Темп прироста 2013/2012, % | Темп прироста 2014/2013, % |
| Выручка | 30,4 | 35,8 | 45,6 | 52,47 | 61,29 | 68,81 | 16,81 | 12,27 |
| Численность персонала, чел. | 829 | 808 | 781 | 781,00 | 781,00 | 781,00 | 0,00 | 0,00 |
| Фонд оплаты труда | 10,8 | 12,9 | 17,5 | 16,70 | 15,80 | 14,50 | -5,39 | -8,23 |
| Затраты на 1 работника, тыс.руб. | 13,03 | 15,97 | 22,41 | 21,38 | 20,23 | 18,57 | -5,39 | -8,23 |
| Доля ФОТ в выручке, % | 35,53 | 36,03 | 38,38 | 31,83 | 25,78 | 21,07 | -19,01 | -18,26 |

В табл. 3.5. представим данные о затратах на 1 работающего и доле ФОТ в выручке в 2009-2011гг. и прогнозные значения на 2012-2014гг. с учётом реализации предложенных мероприятий.

На рисунках 3.6 и 3.7 представим динамику затрат на 1 работника и доли ФОТ в выручке до и после реализации мероприятий.



Рисунок 3.6 Динамика затрат на 1 работника при реализации проекта стимулирования свободным временем



Рисунок 3.7 Динамика доли ФОТ в выручке при реализации проекта стимулирования свободным временем

Результаты анализа показали, что реализация мероприятий по стимулированию работников свободным временем позволит значительно сэкономить ресурсы на оплату труда. В частности, затраты на 1 работника в 2013г. снизятся на 5,39%, в 2014г. - на 8,23%. Доля ФОТ в выручке в 2013г. снизится на 19,01%, в 2014г. - на 18,26%. Сэкономленные средства фонда оплаты труда могут быть направлены на материальное стимулирование наиболее эффективных работников.

Проведём оценку эффективности мероприятий по социально-психологическому стимулированию персонала. Результаты реализации данных мероприятий могут быть разнообразны и касаться различных сфер деятельности. Подробнее остановимся на результате, связанном с экономией затрат на производство. Предполагается, что психологическое стимулирование приведёт к более рациональному подходу к производству, экономии сырья и материалов. Представим данные о себестоимости и выручке от продаж предприятия в случае, если проект не будет реализован в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Прогнозные значения основных показателей деятельности без проекта социально-психологического стимулирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Темп прироста 2013/2012, % | Темп прироста 2014/2013, % |
| Выручка | 30,4 | 35,8 | 45,6 | 52,47 | 61,29 | 68,81 | 16,81 | 12,27 |
| Себестоимость | 13,6 | 13,2 | 11,8 | 11,07 | 9,89 | 9,01 | -10,64 | -8,91 |
| Прибыль от продаж | 16,8 | 22,6 | 33,8 | 41,44 | 51,47 | 59,92 | 24,20 | 16,41 |

Таким образом, мы видим, что на предприятии даже без реализации проекта наблюдается тенденция к снижению себестоимости. Рассмотрим те же показатели при условии реализации проекта в таблице 3.7

Таблица 3.7

Прогнозные значения основных показателей деятельности при реализации проекта социально-психологического стимулирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Темп прироста 2013/2012, % | Темп прироста 2014/2013, % |
| Выручка | 30,4 | 35,8 | 45,6 | 52,47 | 61,29 | 68,81 | 16,81 | 12,27 |
| Себестоимость | 13,6 | 13,2 | 11,8 | 10,70 | 9,10 | 8,00 | -14,95 | -12,09 |
| Прибыль от продаж | 16,8 | 22,6 | 33,8 | 41,77 | 52,19 | 60,81 | 24,95 | 16,51 |

Представим динамику себестоимости в первом и втором случаях на рисунках 3.8 и 3.9.



Рисунок 3.8 Динамика себестоимости без реализации проекта социально-психологического стимулирования



Рисунок 3.9 Динамика себестоимости при реализации проекта социально-психологического стимулирования

Таким образом, динамика снижения себестоимости при условии реализации проекта будет значительнее, чем без его реализации: 10,64% в 2013г. и 8,91% в 2014г. без реализации и 14,95% и 12,09% при реализации.

Таким образом, результаты оценки предложенных мероприятий по повышению мотивации персонала в компании «Рольф» доказали свою высокую эффективность и значимость для компании. Реализации данных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, увеличить выручку, уменьшить себестоимость товаров, повысить производительность и труда работников, что положительно отразится на уровне конкурентоспособности предприятия.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данного дипломного проекта состояла в анализе мотивационной структуры персонала в компании «Рольф», сопоставлении её с действующей системой мотивации трудовой деятельности и выработке предложений по совершенствованию данной системы для повышения конкурентоспособности компании.

Группа компаний «РОЛЬФ» - один из лидеров российского автомобильного рынка и крупнейший в России импортер и продавец автомобилей иностранных марок.

Анализ показал, что основные показатели деятельности компании в течение всего анализируемого периода стабильно увеличивались. Выручка от реализации в 2010г. возросла на 17,76%, в 2011г. - на 27,37%. Прибыль от продаж в 2010г. увеличилась на 34,52%, в 2011г. - на 49,56%. Чистая прибыль компании в 2010г. возросла на 65,68%, в 2011г. - на 48,91%. Среднегодовая стоимость активов в 2010г. увеличилась на 10,62%, в 2011г. на 8,48%. Таким образом, в течение 2009-2011гг. эффективность деятельности компании повышалась.

Анализ численности персонала показал, что в течение анализируемого периода динамика численности была нестабильной. В 2008г. численность снизилась на 3,43%, в 2009г. возросла на 8,94%, в 2010г. и 2011г. снизилась на 2,53% и 3,34% соответственно.

Анализируя изменения численности работников компании, можно отметить, что в последнее время наметились четкая тенденция по снижению общего уровня численности. Во многом это было связано с повышением производительности труда и эффективности деятельности компании.

Однако частично эти потери связаны с общей постоянной нехваткой различных специалистов в данной компании, что связано с общим невысоким уровнем заработной платы и несовершенной системой премирования. Основную долю в структуре персонала в течение всего анализируемого периода составляли специалисты - 51,87% в 2009г., 55,07% в 2010г. и 60,18% в 2011г. Наименьший удельный вес в структуре имела численность руководителей: 2,41%, 2,23% и 2,05% соответственно. При этом доля руководителей постоянно снижалась, что было связано с низкой мотивацией руководящих кадров.

Коэффициент текучести кадров в 2011г. достаточно высок, что во многом было обусловлено низкой мотивацией труда.

Функции по управлению персоналом в компании возложены на кадровую службу. Кадровая служба предприятия выполняет две функции: управление трудовыми отношениями и оформление трудовых отношений.

В отделе кадров компании «Рольф» на настоящий момент работают 10 человек: начальник отдела, 2 специалиста по подготовке и продвижению персонала, 5 специалистов по кадров, специалист по кадрам 1 категории и техник по кадрам.

Для проведения исследования мотивационной структуры трудовой деятельности был организован анкетный опрос среди работников отдела по работе с персоналом и профессиональному развитию, а также некоторых других сотрудников, занятых в системе управления. Всего приняло участие в анкетирование 10 человек.

## Анализ системы мотивации персонала компании «Рольф» выявил низкую эффективность нематериальной мотивации. В то же время было установлено, что данный фактор является одной из важнейших причин высокой текучести кадров на предприятия. В связи с этим в рамках данного дипломного проекта были предложены рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования.

## Компании «Рольф» предложены следующие основные направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала:

1. Предоставление возможности профессионального развития в рамках программы повышения квалификации;

. Стимулирование свободным временем;

. Социально-психологическое стимулирование.

В рамках проекта повышения квалификации предлагается организовать внешнее обучение в специализированных центрах повышения квалификации персонала автомобильной промышленности в г.Москва в соответствии с планом,

В результате реализации проекта в течение трёх лет повышение квалификации в совокупности пройдёт 412 человек: 148человек в 2012г., 127 человек в 2013г. и 137 человек в 2014г. Это составит 52,75% от текущей численности персонала.

Затраты на повышение квалификации персонала компании «Рольф» в 2012г. составят 1 млн.руб., в 2013г. - 0,85 млн.руб., в 2014г. - 0,91 млн. руб. Для определения затрат были использованы средние расценки на курсы повышения квалификации в г.Москва по должностям.

Анализ деятельности предприятия показал, что на неэффективные затраты рабочего времени (простои) приходится зачастую четвертая часть рабочего дня. Поэтому для предприятия выгоднее разрешить персоналу уходить с работы досрочно, чем платить ему за простои. Это обусловило целесообразность внедрения системы стимулирования путём предоставления свободного времени.

В настоящее время система материального стимулирования в компании «Рольф» достаточно эффективно справляется с задачей организации основной деятельности, но никаким образом не поощряет развития в сотрудниках требуемых креативных качеств. Следует отметить, что в компании уже существует система немонетарного поощрения, но в ней нет четких критериев оценки. В рамках работы были предложены мероприятия по социально-психологическому стимулированию работников, определена шкала оценки результатов и виды поощрений.

Результаты оценки предложенных мероприятий по повышению мотивации персонала в компании «Рольф» доказали свою высокую эффективность и значимость для компании. Реализации данных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, увеличить выручку, уменьшить себестоимость товаров, повысить производительность и труда работников, что положительно отразится на уровне конкурентоспособности предприятия.

# Список ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова В. Оценка персонала. - "Управление компанией" №2, 2009. с. 14-16

2. Бадаева С.Г., Дашкевич О.В. Способ оценки успешности сотрудников, 2010. - http://iteam.ru/publications/human/section\_47/article\_3519/

3. Баткаева И.А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. (Учебное пособие).- М.: ГАУ , 2010.

4. Баткаева И.А. Методические указания к курсовому проектированию по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» / ГАУ. - М., 2009.

. Изменения в мотивации труда в новых условиях (И.Ф.Беляева и др.).- М.: Институт труда, 2010.

6. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. - М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2009.

7. Бланк И.А. «Финансовый менеджмент»: Учебный курс. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2010. - 656 с.

. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: Четкий алгоритм действий и качественные практические решения, 2010г. - М: Эксмо, 192c.

. Григорьев А. Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников, 2010. - http://www.iteam.ru/publications/human/section\_47/article\_3707/

. Даринская В.М.; Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом " Ассессмент-центр", 2009г. - СПб: Речь, 224c.

. Демин Ю.М. Ассессмент персонала: Как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут: Назначение экспресс-оценки деловых качеств сотрудника; Выработка критериев, регламентация процедуры экспресс-оценки; Формулирование выводов, 2009г. - СПб: Питер, 272c.

. Ерофеев Н. Управление персоналом на 360 градусов, 2010. - http://www.hr-journal.ru/articles/oap/pro\_up360.html

. Истратова О.Н., Эксакусто Т.В. Справочник психолога-консультанта организации: Профессиональный подбор персонала; Оценка профессиональной компетентности; Методы групповой психокоррекционной работы и др. Изд. 1-е/ 2-е, 2008г. - РОСТОВ: ФЕНИКС, 638c.

. Катернюк А.В. Экспресс-диагностика персонала: Виды мышлений у менеджеров; Методы оценки персонала; Диагностика и модификация организационной структуры компании и др., 2010г. - РОСТОВ: ФЕНИКС, 380c.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». - М.: ИНФРА - М, 2010.

16. Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2010г. - 272 с.

17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 2009.

18. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 2010.

19. Опарина Н.Н. Система координат для оценки. - "Справочник по управлению персоналом", №3 2010. - с. 46-50.

20. Пошерстник Е.Б. и др. Заработная плата в современных условиях.-4-е изд., перераб. - СПб.: "Герда",2010. - 640 с.

21. Паниoтто В.И. Количественные методы в социологических исследованиях.- Киев: Наукова Думка, 2009.

22. Первым кадровым решением должна быть оценка. - Журнал «Кадровый менеджмент», №9 2009. - с. 10 -11.

23. Поляков Д.,Саликова А. Типичные ошибки при проведении оценки персонала, 2010. - http://iteam.ru/publications/human/section\_47/article\_3881/

24. Пугачев В.П. Руководство персонала организации: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2010.

. Симонова А. Разработка системы оценки персонала, 2010. - http://iteam.ru/publications/human/section\_47/article\_3098/

26. Стышнева Е. Зачем придумали систему KPI. - Журнал "Office Magazine", №5 2010. - с. 33 - 35.

. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник./Савицкая Г.В. - Мн.: ИСЗ, 2010.

. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2010.

29. Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В. Оценка персонала: Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию (пер. с англ. Пелявского О.Л.; под ред. Медведь О.И), 2009г. - М: ИД Вильямс, 432c.

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2010.

31. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА - М, 2009.

32. Шмидт В.Р. Проблемы в технологии оценки персонала: Учебно-методическое пособие, 2010г. - СПб: Речь, 160c.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Таблица 1.1

Типология предметов механизма оптимального стимулирования труда

|  |  |
| --- | --- |
| Предметы стимулирования | Акценты стимулирования |
| субъект стимулирования | отдельный работник группа (отдел, подразделение и т.п.) коллектив организации в целом |
| нормативная адекватность | нарушение нормативных показателей соответствие нормативным показателям превышение нормативных показателей |
| уровень профессионализма | соответствие уровню квалификации повышение уровня квалификации повышение уровня образования расширение набора специальностей передача мастерства коллегам |
| степень напряжения при выполнении работы | физическое эмоциональное умственное организационное |
| степень ответственности | минимальная средняя высокая |
| предмет ответственности | оборудование помещение качественность материалов адекватность технологии своевременность технического обслуживания качество продукции уровень издержек в производстве безопасность сотрудников дообучение сотрудников и т.п. |
| степень риска (опасности) | здоровье деньги |
| экономия | рабочего времени материал финансов |
| сопричастность в.. | увеличении объема продаж увеличении прибыли в загрузке производственных мощностей продвижении товара выполнении плана и т.д. |
| стаж работы в организации | испытательный срок 1 год работы в организации 2 года работы в организации 3 года работы в организации и т.д. |
| восстановление энергетических затрат | краткосрочные (релаксация) долгосрочные (рекреация) |
| социальные выплаты и льготы | оплата праздничных дней оплата отпусков оплата за отсутствие больничных листов оплата больничных листов оплата декретных отпусков медицинское страхование дополнительное пенсионное обеспечение бесплатное питание и т.д. |
| Рациональное предложение | внесение рационального предложения участие во внедрении рационального предложения за результат внедрения |
| Смежную взаимопомощь | консультирование выполнение части работы другое участие |
| Руководство группами | созданная под задачу творческая группа отдел, подразделение |
| Карьерный рост | рядового исполнителя менеджера нижнего звена менеджера среднего звена обслуживающего персонала |

Приложение № 2

Таблица 2.1

Характеристика состава работников компании «Рольф»

участников социологического исследования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Структура участников опроса: | Удельный вес группы респондентов, в общем количестве участников опроса, % |
|  | Гендерная структура: |  |
|  | - мужчины | 60 |
|  | - женщины | 40 |
|  | Итого: | 100% |
|  | Возрастная структура: |  |
|  | - до 25 лет | 40 |
|  | - 25-35 лет | 35 |
|  | - 35-50 лет | 20 |
|  | - 50 лет и старше | 5 |
|  | Итого: | 100% |
|  | Образование: |  |
|  | - общее среднее | 10 |
|  | - среднее специальное | 30 |
|  | - высшее | 60 |
|  | Итого: | 100% |
|  | Использование по квалификации: |  |
|  | - работают в должности по профилю полученного профессионального образования | 35 |
|  | - работают в должности, не соответствующей профилю полученного образования | 65 |
|  | Итого: | 100% |
|  | Категория должности: |  |
|  | - руководители | 30 |
|  | - специалисты | 35 |
|  | - другие служащие (технические исполнители) | 35 |
|  | Итого: | 100% |

Приложение №3

Таблица 3.1

степень удовлетворенности персонала компании «Рольф» трудовой деятельностЬЮ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Содержание вопроса об удовлетворенности трудовой деятельностью в данной организации | Кол-во ответивших по вариантам | | | | | Сумма баллов всех респондентов | Индекс удовле-творен-ности, |
|  |  | Вполне удовлетворен | Скорее удовлетворен, чем нет | Не могу сказать, удовлетворен или нет | Скорее неудовлетворен | Совершенно неудовлетворен |  | I |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 10 | 1 |
| 2. | Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой | 3 | 4 | 2 | 1 | 0 | 9 | 0,9 |
| 4. | Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников | 0 | 2 | 4 | 3 | 1 | -3 | -0,3 |
| 6. | Как бы Вы оценили положение дел на предприятии | 0 | 3 | 4 | 2 | 1 | -1 | -0,1 |
| 7. | Как бы Вы оценили конкурентоспособность услуг | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 0,1 |
| 8. | Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 0,4 |
| 9. | Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 12. | Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников | 2 | 2 | 4 | 2 | 0 | 4 | 0,4 |
| 33. | Вас устраивает величина Ваших заработков | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 5 | 0,5 |
| Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу: | |  |  |  |  |  |  |  |
| 35. | - Дирекции организации | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | -1 | -0,1 |
| 36. | - Руководителей среднего звена | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 37. | - ИТР (специалисты) | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 0,4 |
| 38. | - Высококвалифицированных работников | 0 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0,2 |
| 39. | - Основной массы работников | 0 | 6 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0,3 |
| 40. | - Неквалифицированных работников | 0 | 3 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 41. | Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7 | 0,7 |
| Насколько размер заработка работников предприятия зависит от: | |  |  |  |  |  |  |  |
| 42. | - От их трудовых усилий | 2 | 4 | 2 | 2 | 0 | 6 | 0,6 |
| 43. | - От образования, профподготовки и опыта работы | 2 | 3 | 4 | 1 | 0 | 6 | 0,6 |
| 44. | - От экономического положения предприятия | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 0,7 |
| 45. | - От того, насколько администрация заинтересована в работнике | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0,1 |

Приложение № 4

Таблица 4.1

Сводная расчетная ведомость результатов анкетирования на уровне ценностного сознания

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № баллов | Содержание работы | | | | ∑ баллов | С. Балл | Общественная полезность | | | ∑ баллов | С. Балл | ∑ | Средний балл | Оплата труда | | | ∑ баллов | С. Балл | Статусные потр. работника | | | ∑ баллов | С. Балл | ∑ | Средний балл | Вопрос № 16 | (13)+(25) | (28)/14 |
|  | 13 | 20 | 23 | 25 |  | гр 6/гр4 | 15 | 19 | 24 |  | гр 11/3 | (6) + (11) | (13)/(11) | 14 | 17 | 22 |  |  | 18 | 21 | 26 |  |  | (18) + (23) | (25)/(6) |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 1,50 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1,67 | 11 | 1,57 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1,67 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1,67 | 10 | 1,67 | 3 | 21 | 1,50 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 9 | 2,25 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1,67 | 14 | 2,00 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2,33 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 13 | 2,17 | 3 | 27 | 1,93 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 2,50 | 3 | 2 | 1 | 6 | 2,00 | 16 | 2,29 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1,67 | 3 | 2 | 1 | 6 | 2,00 | 11 | 1,83 | 2 | 27 | 1,93 |
| 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 10 | 2,50 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 16 | 2,29 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2,67 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1,67 | 13 | 2,17 | 3 | 29 | 2,07 |
| 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 2,75 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1,67 | 16 | 2,29 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 2 | 3 | 3 | 8 | 2,67 | 14 | 2,33 | 2 | 30 | 2,14 |
| 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2,75 | 2 | 1 | 3 | 6 | 2,00 | 17 | 2,43 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1,33 | 10 | 1,67 | 2 | 27 | 1,93 |
| 7 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 2,50 | 1 | 2 | 3 | 6 | 2,00 | 16 | 2,29 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 12 | 2,00 | 3 | 28 | 2,00 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2,00 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2,00 | 14 | 2,00 | 3 | 1 | 2 | 6 | 2,00 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2,33 | 13 | 2,17 | 3 | 27 | 1,93 |
| 9 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 2,00 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1,00 | 11 | 1,57 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2,00 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1,67 | 11 | 1,83 | 3 | 22 | 1,57 |
| 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 2,00 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1,00 | 11 | 1,57 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2,00 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1,33 | 10 | 1,67 | 3 | 21 | 1,51 |
| ∑ | 17 | 23 | 23 | 20 | 83 | 21 | 16 | 15 | 17 | 48 | 16 | 131 | 19 | 19 | 17 | 19 | 55 | 18 | 20 | 16 | 16 | 52 | 17 | 107 | 18 | 24 | 238 | 17 |

Приложение №5



Приложение №7

Таблица 7.1

Сравнительная характеристика значимости требований на уровне ценностного и практического сознания с помощью ранжирования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| На уровне ценностного сознания | | № | Содержание вопроса | № | На уровне практического сознания (на уровне требований к работе) | |
| Ранг | Ср. балл |  |  |  | Ср. балл | Ранг |
| 1-2 | 2,6 | 20 | Возможность применять свои знания и способности | 60 | 2,6 | 3 |
| 1-2 | 2,6 | 23 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 50 | 2,2 | 6-7 |
| 3-4 | 2,2 | 18 | Возможность общения с людьми | 59 | 2,9 | 1 |
| 3-4 | 2,2 | 25 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 55 | 2,0 | 10 |
| 5-6 | 2,1 | 22 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется | 58 | 2,3 | 5 |
| 5-6 | 2,1 | 14 | Возможность получить жильё, устроить ребёнка в садик, получить путёвку | 53 | 2,1 | 8-9 |
| 7-9 | 1,9 | 17 | Хороший заработок | 48 | 2,7 | 2 |
| 7-9 | 1,9 | 13 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать | 61 | 2,2 | 6-7 |
| 7-9 | 1,9 | 24 | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом | 56 | 1,3 | 13 |
| 10-12 | 1,8 | 21 | Возможность продвижения по службе | 51 | 2,4 | 4 |
| 10-12 | 1,8 | 26 | Возможность заслужить уважение окружающих | 57 | 2,1 | 8-9 |
| 10-12 | 1,8 | 15 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо. | 54 | 1,4 | 12 |
| 13 | 1,7 | 19 | Возможность приносить пользу людям | 52 | 1,7 | 11 |

Приложение №8

Таблица 8.1

Сводная ведомость по ответам на вопросы о потребностях и возможности их удовлетворения в трудовой деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Содержание вопроса | Количество баллов, № респондента | | | | | | | |  | (11)/9 | В среднем по группе |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 11 | 12 |
| 62 | Хороший заработок | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,1 | 1,9 |
| 63 | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2,3 | 2,1 |
| 64 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,7 | 1,5 |
| 65 | Возможность продвижения по службе | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,8 | 1,6 |
| 66 | Возможность приносить людям пользу | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,8 | 1,6 |
| 67 | Возможность получать жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,3 | 1,2 |
| 68 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,7 | 1,5 |
| 69 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,1 | 1,9 |
| 70 | Возможность выпускать продукцию. Пользующуюся спросом | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1,6 | 1,4 |
| 71 | Возможность заслужить уважение окружающих | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1,6 | 1,4 |
| 72 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что хочется | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,7 | 1,5 |
| 73 | Возможность общения с людьми | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,7 | 2,4 |
| 74 | Возможность применять свои знания и способности | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,2 | 2,0 |
| 75 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2,1 | 1,9 |

Приложение №9

Таблица 9.1

Соотношение требований к работе и возможности их удовлетворения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| На уровне требований | | № | Содержание потребностей | № | Возможность удовлетворения | |
| Ранг | Ср. балл |  |  |  | Ср. балл | Ранг |
| 1 | 2,9 | 59 | Возможность общения с людьми | 73 | 2,0 | 2 |
| 2 | 2,7 | 48 | Хороший заработок | 62 | 1,5 | 8-10 |
| 3 | 2,6 | 60 | Возможность применять свои знания и способности | 74 | 1,6 | 6-7 |
| 4 | 2,4 | 51 | Возможность продвижения по службе | 65 | 1,4 | 11-12 |
| 5 | 2,3 | 58 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что хочется | 72 | 1,5 | 8-10 |
| 6-7 | 2,2 | 50 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 64 | 1,5 | 8-10 |
| 6-7 | 2,2 | 61 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать | 75 | 1,2 | 13 |
| 8-9 | 2,1 | 57 | Возможность заслужить уважение окружающих | 71 | 1,9 | 3-5 |
| 8-9 | 2,1 | 53 | Возможность получать жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку | 67 | 1,9 | 3-5 |
| 10 | 2,0 | 55 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 69 | 1,6 | 6-7 |
| 11 | 1,7 | 52 | Возможность приносить людям пользу | 66 | 1,9 | 3-5 |
| 12 | 1,4 | 54 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо | 68 | 2,4 | 1 |
| 13 | 1,3 | 56 | Возможность выпускать продукцию. Пользующуюся спросом | 70 | 1,4 | 11-12 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |