

Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты или основы мотивации эффективности труда и управления персоналом	
1.1 Основные понятия мотивации труда и ее эффективности.....	5
1.2 Основные методы и формы мотивации труда.....	13
1.3 Роль и значение мотивации в управлении персоналом.....	16
ГЛАВА 2. Анализ системы управления мотивацией персонала	
2.1 Характеристика ООО "Фольксваген Центр Пермь"	21
2.2 Анализ типов мотивации персонала ООО "Фольксваген Центр Пермь" ...	28
2.3 Оценка действующей системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Фольксваген Центр Пермь».....	34
ГЛАВА 3. Проект совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО "Фольксваген Центр Пермь"	
3.1 Разработка мероприятий по улучшению мотивации персонала.....	38
3.2 Определение экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда.....	43
Заключение.....	47
Библиографический список.....	49
Приложения.....	53

Введение

Одной из самых сложных проблем в деятельности организации является управление работой систем, в которые человек входит как главный составляющий элемент и этими системами являются организации. Человек достигает значительных результатов в труде, когда он увлечен общественно значимой целью, когда у него есть соответствующая мотивация, когда он достигает удовлетворенности процессом деятельности.

Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка проекта по совершенствованию эффективности системы мотивации персонала на примере ООО «Фольксваген Центр Пермь».

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты и основы мотивации эффективности труда;
2. Рассмотреть основные виды мотивации;
3. Проанализировать действующую систему мотивации в ООО «Фольксваген Центр Пермь»;
4. Дать оценку действующей системе мотивации на предприятии.

5. На основе выявленных проблем разработать проект мероприятия по совершенствованию системы мотивации в исследуемой организации.

Объект исследования – система мотивации персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь».

Предмет исследования - процесс повышения эффективности системы мотивации персонала на основе совершенствования существующей системы мотивации в исследуемой организации.

Во введении обоснована актуальность темы, сформулирована цель работы, в соответствии с которой обозначены основные задачи исследования, определены объект и предмет исследования.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов, касающихся системы мотивации труда.

Во второй главе «Анализ системы управления мотивацией персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь»» была рассмотрена система мотивации персонала на предприятии, проведен анализ типов персонала, и произведена оценка действующей системы мотивации на предприятии.

В третьей главе «Проект совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь»» разработаны мероприятия по усовершенствованию действующей системы мотивации персонала и определена экономическая эффективность данных мероприятий.

В заключении сделаны выводы, обобщены результаты исследования, показана практическая значимость работы.

Глава 1. Теоретические аспекты или основы мотивации эффективности труда и управления персоналом

1.1 Основные понятия мотивации труда и ее эффективности

Вся деятельность человека обусловлена существующими у него потребностями. Каждый человек старается чего – либо достичь, что – либо избежать. В общем виде мотивированная деятельность заключается в свободных, обусловленных внутренними побуждениями действий человека, направленных на достижение конкретных целей, интересующих задач.

Существует множество определений понятий мотивации, в общем виде определение выглядит так:

Мотивация – процесс побуждения человека к какой-либо деятельности, для достижения определенных целей. [41, с. 102]

Пономаренко А.П. предлагает под мотивацией понимать «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность»

Данное определение, на наш взгляд более конкретно раскрывает сущность мотивации. Оно включает в себя и достижение поставленных целей в организации, и удовлетворение личных потребностей через трудовую деятельность в процессе управления побуждениями.

Различают три вида мотивации:

1) нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

2) принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) мотивацию посредством стимулирования – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

С позиций управления людьми важным для изучения является воздействие мотивации на трудовое поведение индивидов, которое выражается в том, как работник понимает действительность, каким образом он определяет свое место в организации, что он считает наиболее значимым для себя. В выборе собственной линии трудового поведения отражается степень идентификации интересов человека с целями и интересами организации. В этой связи можно говорить о том, что работник мотивирует свое поведение, «пропуская» внешние факторы через свое сознание. [16, с. 72-120]

Основу процесса мотивации составляют потребности человека, т. е. нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности или социальной группы. Потребности могут быть естественными и социальными; врожденными и приобретенными; первичными и вторичными, осознанными и неосознанными. Различают также материальные, духовные и социальные потребности.

Однако классификация потребностей А. Маслоу, расположенных в иерархическом порядке, по мнению многих исследователей, остается на сегодняшний день самой распространенной.

Потребности обладают определенными свойствами:

1) для них характерны как количественный, так и качественный рост, и развитие до определенного рубежа насыщения. По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, происходят существенные сдвиги, выражающиеся в значительном увеличении высших потребностей;

2) возможность замены одной потребности высшего порядка другой. Так, ограниченные возможности повышения содержательности труда могут

быть в определенной степени компенсированы улучшением условий труда для творческой научной работы и т. п.;

3) относительность: система потребностей развивается в постоянном сравнении с уровнем их удовлетворения у других людей (сослуживцев, знакомых, соседей) и постоянном их «подтягивании» к общепринятым стандартам).

Основными понятиями, поясняющими сущность мотивации и стимулировании труда:

1. Мотивация труда (мотивы);
2. Потребности;
3. Вознаграждение (стимулирование).

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

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.[38, с.56 - 78]

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

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

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

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

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон и т. д.). То есть, например, чтоб удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

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

- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.
- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов. Естественно, что такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальности нет столь явного разграничения этапов и некорректно предполагать, что относительно каждого отдельно взятого работника по поводу каждого из одновременно совершаемых им действий существует обособленный процесс мотивации. [27, с. 42]

Первый этап - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап - определение целей действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап - получение вознаграждения за реализацию действия. Прodelав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Один из них - неочевидность мотивов: можно лишь догадываться, какие мотивы движут деятельностью каждого конкретного человека при нейтрализации сходных потребностей, но в явном виде определить эти мотивы по поведению человека нельзя. Очень непросто выявить, какие мотивы являются основными, доминируют в осуществлении человеком действий в конкретных условиях.

Особенный фактор - трансформируемость мотивационного процесса, его характер каждый раз зависит от того, какие потребности его инициировали. Сами потребности при этом зачастую находятся в сложном

взаимодействии между собой, а нередко прямо противоречат одна другой.[8, с. 67]

Даже при самом тщательном изучении мотивационной структуры человека невозможно предсказать непредвиденные изменения в его деятельности и его реакцию на воздействия внешнего мотивирования.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности. На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. В отношении одного работника мотивация может быть эффективной, а в отношении другого - неэффективной. На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов, и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции, компетентности и интересам работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне стимулирование осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами

эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся организационной среде. Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Каждый руководитель стремится привлечь в свою компанию квалифицированного грамотного специалиста, но зачастую впоследствии такой работник становится лишь средством для получения прибыли, а его личные качества отходят на второй план. Подобная прибыль, основанная на безграмотной эксплуатации персонала, будет существовать недолго: рано или поздно работник уволится, и предприятию вновь будет искать человека на вакантную должность, расходуя время и материальные ресурсы и одновременно теряя прибыль.

Значимость мотивации персонала в том, что она определяет будущее компании. Руководители компании должны понимать, что мотивирует работников к труду, чтобы продолжать мотивировать сотрудников в дальнейшем [9, с.68].

Подводя итог вышеизложенному, мотивация представляет собой с одной стороны процесс сопряжения целей компании и целей сотрудников для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, с другой стороны – это система разнообразных способов влияния на персонал для достижения поставленных целей и организации, и сотрудника.

1.2 Основные виды и методы мотивации

Стимулирование рабочего процесса включает в себя определенные желания и ценности сотрудников, которые предлагает работодатель чтобы повысить производительность труда.

Существуют два основных вида мотивации труда:

1. Материальное стимулирование
2. Нематериальное стимулирование

Материальная система мотивации труда – самая часто используемая в компаниях. В качестве материального стимулирования большинство руководителей используют систему баллов и штрафов. Однако существует 3 вида материальной мотивации:

1. Денежное вознаграждение – у сотрудника есть план целей и задач, которые он должен выполнить и за это получить денежное вознаграждение. К данному виду материального стимулирования относятся: заработная плата, в том числе ее повышение; проценты от продаж; бонусы, премии и т. д.
2. Неденежная мотивация. Неденежная мотивация не значит, что она бесплатная, у нее есть стоимость, просто выражается она не в денежном эквиваленте. У руководства компании также есть расходы для ее реализации, но она позволяет разнообразить варианты поощрения за выполненную работу. К данному виду относятся: возможность пользования услуг партнеров компании; получение путевок; обучение за счет компании и т.д.
3. Система штрафов. Штрафные санкции чаще всего применяются в связи с опозданиями или нарушениями трудовой дисциплины со стороны сотрудников. На любом предприятии в качестве мер дисциплинарного наказания могут быть использованы

работодателем на законных основаниях такие виды ответственности за проступки, как:

1. Устное замечание;
2. Письменный выговор с оформлением записи в личном деле;
3. Увольнение при неоднократно совершенном дисциплинарном поступке.

Все эти виды наказания за дисциплинарный поступок сотрудника содержатся в статьях Российского Трудового Кодекса и вместе образуют систему штрафов для сотрудников. Помимо вышеперечисленных наказаний, работодатель вправе лишать работника премии, если в результате выполнения им трудовых функций произошло нарушение одного или нескольких правил, содержащихся в разработанных локальных актах фирмы.

Большинство руководителей считают систему материальной мотивации основной на предприятии. Однако, данное утверждение неверно, так как каждого человека стимулируют разные вещи и уровни мотивации у всех разные.

Нематериальное стимулирование – методы мотивации работников без использования прямого денежного вознаграждения.

Успех компании обеспечивается не только денежными вознаграждениями сотрудников. Все большее значение начинает приобретать нематериальное стимулирование, которое может быть следующим:

1. Творчество. Требуется создание условий для того, чтобы работники могли проявлять себя. Если у человека есть амбиции, то они должны быть реализованы. Обучение работников дает возможность улучшить их качества. Этим не следует пренебрегать.

2. Удовлетворенность. Работа в компании обязана приносить удовлетворение. Хорошо, если сотрудники привлекаются к участию в решении проблем компании. У них должно быть право голоса.
3. Моральная составляющая. Физическая усталость и нервное перенапряжение требуют разрядки. Для поддержания моральной мотивации важны публичные поощрения. Качественная работа должна подтверждаться устными благодарностями, грамотами и медалями.
4. Обучение. Повышение уровня умений (знаний) сотрудников является затратным делом, но оно оправдывает себя. Растет эффективность труда при внедрении системы корпоративного обучения в компании. Возможность повысить свою квалификацию ценится основной массой сотрудников. Внутри компании необходимы ротации, связанные со сменой рабочих мест.

Правильная мотивация персонала на предприятии поможет не только принести выгоду компании, но и превратить привычную работу в любимый вид деятельности человека, где он реализует свои умения, личностно развивается, еще и получает за это деньги.

1.3 Роль и значение мотивации в управлении персоналом

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в стране, несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане её устойчивости.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Мотивированный сотрудник - тот, у которого «горят глаза», идет на работу «как на праздник», постоянно совершенствуется, получает стабильную и высокую заработную плату, тем самым продвигает свою компанию к росту.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации — это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании - комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно

в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. [31, с.145]

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных

практических проблем менеджмента. Многие компании сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. Эти трудности заключаются в следующем:

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение, и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала — это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить).

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и предыдущих примерах: отсутствие обратной связи.

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большое время после получения хорошего результата в работе - серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективной работы системы мотивации - важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто

привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка — это специальный и значительный этап мотивации персонала.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

9. Нестабильность системы мотивации.

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

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественный труд;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;

- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- низкий моральный дух в коллективе.

Таким образом, мотивация - процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Общая характеристика процесса мотивации включает в себя следующие понятия: потребности, мотивы, цели. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления мотивацией персонала

2.1 Характеристика "Фольксваген Центр Пермь"

Фольксваген Центр Пермь - официальный дилер Volkswagen в Перми, располагается по адресу: г. Пермь, улица шоссе Космонавтов, 381.

Миссией дилерского центра является объединение возможностей, профессиональных умений и знаний, стремление обеспечить удовлетворенность и положительные эмоции от покупки и обслуживания Вашего Volkswagen по самым высоким стандартам качества. «Экскурс-Автомобили» – Ваш дилер марки Volkswagen в Пермском крае.

Цель организации - дальнейшее удержание лидерских позиций, но уже не за счет ценовой, товарной политики и количества рекламы, а за счет их способности пребывать в гармонии с окружающим миром, за счет органичности их внутренней культуры. Автосалон зарекомендовал себя как Компания, занимающая уверенные позиции на автомобильном рынке. Компания завоевала особое отношение к себе, выраженное в сокращении сроков поставки и увеличении скидок на поставляемые автомобили. Поэтому Компании удастся первой предлагать покупателям новинки мировой автомобильной промышленности.

Задачи дилерского центра «Фольксваген Центр Пермь» — это продажа автомобилей импортного производства; реализация и обслуживание автомобилей; демонстрация и хранение импортного автотранспорта; страхование автомобилей; кредитование на покупку автомобилей; Trade-in — обмен бывшего в эксплуатации автомобиля на новый или другой автомобиль с пробегом; доставка автомобилей под заказ и до места регистрации.

Фольксваген Центр Пермь – официальный дилер Volkswagen в Пермском крае. Известный во всем мире бренд Volkswagen всегда отличало немецкое качество, надежность и передовые технологии, индивидуальный подход к каждому клиенту. С 1998 года Volkswagen представлен в Перми, 2006

году построен первый дилерский центр «Экскурс-Автомобили». Сотрудники компании готовы помочь выбрать именно Ваш Volkswagen, предложить выгодные решения по вопросам кредитования, лизинга и страхования. Специальная служба контроля позволяет оценивать и улучшать качество оказания услуг. Работает программа Trade-In, позволяющая обменять Ваш автомобиль с пробегом на новый Volkswagen. Подлинность, человечность, ясность, привлекательность и открытость – это основные ценности марки Volkswagen, которые разделяют все сотрудники компании. Большую роль в правильности выбора играет возможность увидеть, прикоснуться к автомобилю, пройти тест-драйв. Автосалон компании построен в соответствии с корпоративными стандартами Volkswagen.

Площадь дилерского центра составляет 440 кв.м., что позволяет демонстрировать все имеющиеся на сегодняшний день модели марки Volkswagen. Для удобства клиентов, обслуживание автомобилей производится на двух сервисных станциях.

Из года в год количество электронных систем автомобиля увеличивается, внедряются новые системы безопасности и комфорта. Именно поэтому правильная диагностика и ремонт современных автомобилей невозможны без использования специального диагностического оборудования. Качественное выполнение работ, оригинальные детали – обеспечивают надежность и долговечность автомобиля. Всегда в наличии большой выбор оригинальных аксессуаров и дополнительного оборудования.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления предприятия. Анализ структуры позволяет определить ее как сложную линейную организационную структуру. Руководство дилерского центра осуществляет директор, который в своем подчинении имеет ряд следующих руководителей. Основной персонал – это менеджеры зала и технического обслуживания, которые относятся к категории зарабатывающего персонала.



Рисунок 1. Организационная структура управления предприятия

Структура управления данного предприятия построена в соответствии с принципами управления, при этом главное внимание уделяется разделению труда на отдельные функции и соответствие ответственности работников управления предоставленным полномочиям. Так, согласно организационной структуре, в компании существует чёткое разделение функций и задач

Далее обратимся к структуре персонала. Рассмотрим структуру персонала по положению в организации, возрасту, стажу работы, уровню образования. (Таблица 1)

В дилерском центре «Фольксваген Центр Пермь» работает 51 человек. Общая численность руководящего состава – 8 человек, что составляет 15,7% от общего количества сотрудников. Служащие составляют 36 человек, что в процентном выражении составляет 70,6%. В состав служащих входят сотрудники отдела кадров, коммерческого отдела, менеджеры и пр.

Таблица 1**Структура персонала по положению в организации**

Положение в организации	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
Руководящий состав	8	15,7%
Служащие	36	70,6%
Рабочий и вспомогательный персонал	7	13,7%
Всего	51	100,0%

Рабочий и вспомогательный персонал составляет 7 человек, что составляет 13,7%.

Далее представим структуру персонала дилерского центра по возрасту. (Таблица 2)

Таблица 2**Структура персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» по возрасту**

Возраст	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
От 25 до 35 лет	26	51,0%
От 36 до 45 лет	17	33,3%
От 46 до 55 лет	6	11,8%
Старше 55 лет	2	3,9%
Всего	51	100,0%

Как мы можем видеть из представленных данных (Рис.2) на предприятии преобладает количество сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет (51%), а затем персонал в возрасте от 36 до 45 лет (33,3%), соответственно можно сделать вывод, что на предприятии на данный момент неактуальна

проблема старения персонала. Сумма процентов групп (от 25 до 45) составляет более 84%, а на возраст свыше 55 лет, приходится всего лишь около 4%.

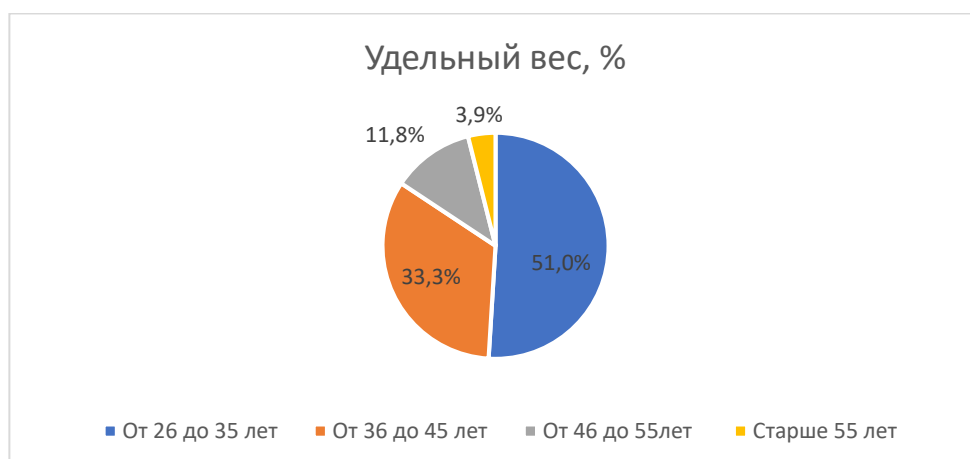


Рисунок 2. Структура персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» по возрасту

Сотрудники компании имеют высшее и среднее профессиональное образование (таблица 2). Большинство персонала имеет высшее образование (72, 5%). Количество сотрудников со средним общим образованием составляет всего 1,96%. Данная ситуация сложилась на предприятии в связи с тем, что одним из главных критериев при приеме на работу является наличия образования и стажа работы. Структура персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» по стажу работы представлена в таблице 4.

Таблица 3

Структура персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» по уровню образования

Образование	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
Высшее	37	72,55%
Среднее профессиональное	10	19,61%
Начальное профессиональное	3	5,88%
Среднее общее	1	1,96%
Всего	51	100,00%

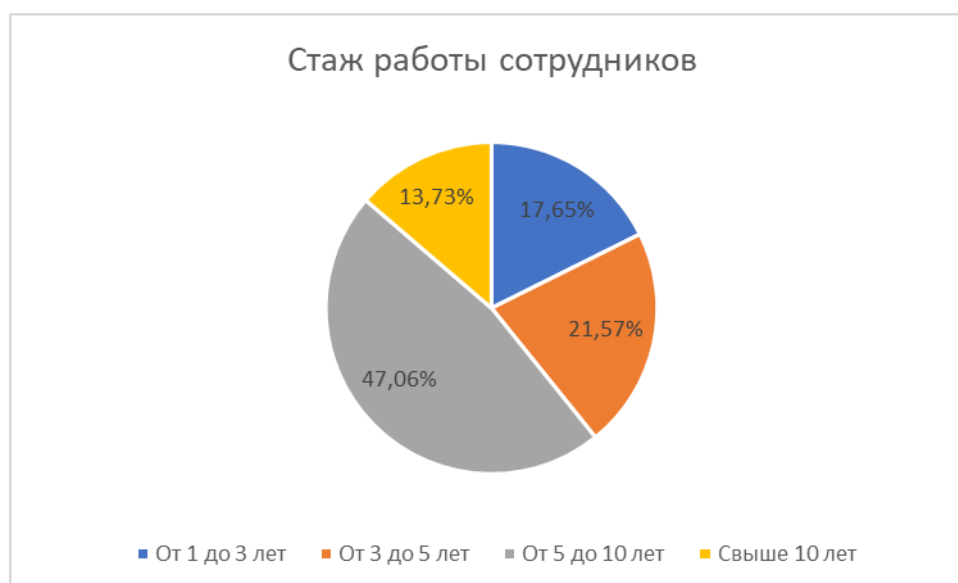
По представленным данным структуры персонала по стажу работы (рис. 2) можно сделать вывод, что на предприятии преобладает количество сотрудников со стажем от 5 до 10 лет (47%), а сотрудников с опытом от 1 года до 3 лет составляет 17,6%. Из приведенных данных можно сделать вывод, что сотрудники, пришедшие в данную компанию в основном, остаются здесь работать, но тем не менее существует небольшая текучка кадров.

Таблица 4

Структура персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» по стажу работы

Стаж работы	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
От 1 до 3 лет	9	17,65%
От 3 до 5 лет	11	21,57%
От 5 до 10 лет	24	47,06%
Свыше 10 лет	7	13,73%
Всего	51	100,00%

По представленным данным структуры персонала по стажу работы (рис. 3) можно сделать вывод, что на предприятии преобладает количество сотрудников со стажем от 5 до 10 лет (47%), а сотрудников с опытом от 1 года до 3 лет составляет 17,6%. Из приведенных данных можно сделать вывод, что сотрудники, пришедшие в данную компанию в основном, остаются здесь работать, но тем не менее существует небольшая текучка кадров.



**Рисунок 3. Структура персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь»
по стажу работы**

Из всех вышеприведенных данных можно сделать вывод, что кадровый потенциал компании достаточно сформирован. Квалифицированные специалисты и невысокая текучка кадров говорят о неплохой мотивации сотрудников работать на данном предприятии. Для более подробной картины в следующей части дипломной работы будут рассмотрены формы и методы мотивации персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь».

2.2 Анализ типов мотивации персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь»

Мотивация сотрудников играет важную роль в функционировании работы предприятия. Мотивированные сотрудники лучше работают, а соответственно приносят больше пользы. Определить степень мотивированности персонала позволяют различные тесты, анкеты и другие методики оценки. Благодаря данным методикам становится возможным определить недочеты в системе мотивирования персонала, исправить стратегию работы с мотивацией персонала и отобрать наиболее эффективные методы мотивирования.

Для анализа мотивации персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» был использован тест В. И. Герчикова, позволяющий определить мотивационный тип личности.

В опросе принимало участие 28 человек, в том числе руководители и специалисты – 7 человек, производственный и обслуживающий персонал – 21 человек.

Согласно теории ученого существует два мотивационных класса:

1. Избегательная мотивация – сотрудник стремится избежать потенциальных нежелательных последствий своего поведения;
2. Достижительная мотивация – работник стремится достичь определенных поставленных целей, его поведение соответствует целям.

К избегательному классу относят люмпенизированный тип персонала (ЛЮ). Такие работники не переборчивы: выполняют ту работу, которая есть. Соглашаются на низкую зарплату, если другие коллеги получают столько же. Имеют невысокую квалификацию, препятствуют её повышению. Имеют низкую активность и не одобряют чужую инициативу. Стремятся минимизировать собственную ответственность и приложить как можно меньше усилий в работе.

К достижительной мотивации относят следующие типы:

1. Инструментальный (ИН) – больше интересуется ценой, а не содержанием труда. Труд является инструментом для достижения иных потребностей. Стремится самостоятельно зарабатывать, получить обоснованную оплату труда.

2. Профессиональный (ПР) – на первом месте ставится содержание работы. Нежелание трудиться над неинтересными проектами, независимо от размера оплаты. Достижение самоутверждения и самовыражения через сложные задания. Стремление получить профессиональное признание.

3. Патриотический (ПА) – ценит общественное признание, признание сотрудника как незаменимого специалиста. Ему необходима идея для движения вперед.

4. Хозяйский (ХО) – не боится ответственности, проявляет инициативу. Стремление действовать по своей инициативе, избегание контроля.

Результат анкетирования ООО «Фольксваген Центр Пермь» представлен в приложении 2.

Как можно заметить, некоторые вопросы содержат в себе сразу несколько мотивационных типов. Это в очередной раз показывает, что данные типы связаны друг с другом и четко выраженного типа мотивации у одного сотрудника быть не может.

По результатам данного анкетирования был произведен анализ типов мотивирования персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь», итоги анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6

Мотивационные типы ООО «Фольксваген Центр Пермь»

Тип мотивации	Кол - во ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	65	0,154028	5
ИН	119	0,281991	1
ПР	74	0,175355	4
ПА	75	0,177725	3
ХО	89	0,2109	2
Всего	422	1	

С точки зрения мотивации каждый человек сочетает в себе все пять мотивов в различной степени. Из приведенных выше данных (таблица 5 и таблица 6) можно выделить, что у сотрудников ООО «Фольксваген Центр Пермь» преобладает инструментальный тип мотивации, следом идут хозяйский, патриотический, профессиональный типы, на последнем же месте стоит люмпенизированный тип – избегательный класс.

Инструментальный тип мотивации говорит о большем интересе к стоимости труда, чем о его содержании, но важна и обоснованность труда. Это говорит о том, что на первое место мотивации сотрудников компании можно ставить материальное стимулирование.

На втором месте по результатам данных – хозяйский тип. Данный результат говорит о том, что для многих сотрудников важна свобода действий. Этот тип сотрудников, готовых принимать на себя ответственность за свою работу.

Патриотический и профессиональный тип также относятся к достижительному классу. Патриотический тип содержит в себе идею движения сотрудником с помощью признания в коллективе.

Профессиональный тип – тип сотрудников, для которых не так важно материальное стимулирование, как интерес к своей работе. Так как на первом месте, по результатам анализа, был выявлен инструментальный тип мотивации, то при составлении новой системы мотиваций компании необходимо в большей степени учитывать систему материального стимулирования, но так, как и на профессиональный тип имеет достаточно большой индекс, следует уделить внимание и на способы заинтересованности сотрудников в работе в данной компании.

Следующим этапом анализа мотивации персонала является соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.

Существуют следующие формы мотивации:

1. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.
5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.
7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Соответствие типов и форм мотивации представлены в таблице 7.

Результат их взаимодействия оценивается следующими критериями:

- «Базовая» – наиболее действенная форма стимулирования.
- «Применима» – может быть использована.
- «Нейтральная» – не окажет никакого воздействия.
- «Запрещена» – не допустима к применению.

Таблица 7

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальная	Профессионал	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

По результатам анкетирования на первом месте среди сотрудников инструментальный тип мотивирования. Базовой формой стимулирования для данного типа является денежная форма. Так же применимой является натуральная форма, включающая в себя помощь в приобретении жилья, автомобиля и пр. Следует сделать вывод, что для персонала предприятия необходимо материальное стимулирование во всех его формах.

На втором месте по результатам анкетирования хозяйский тип. Базовой формой данного типа является участие в управлении, а также применимы денежная и организационная форма. Организационная форма включает в себя удовлетворение режимом работы предприятия и условия работы.

Следует заметить, что разница между результатами проведенного теста не так велика, и если инструментальный тип является лидером, то разница между хозяйским, патриотическим и профессиональным достаточно мала. Соответственно базовые формы и последующих типом не стоит не учитывать.

К патриотическому типу относится моральная базовая форма. Для данной формы приоритетным методом мотивирования является признание сотрудника, награждение за успехи и достижения в выполненной работе.

Профессиональному типу присуща организационная форма. Так же применимыми являются участие в управлении и денежная форма.

Проанализировав все 4 типа, можно сделать вывод, что наиболее действенными формами мотивирования на предприятии являются: участие в управлении, денежная, организационная и моральная. Недействительными формами стимулирования на данном предприятии являются негативная, включающая в себя наказания и угрозу потери работы, и патернализм – забота о работнике.

Анализ типов мотивации персонала ООО «Фольксваген Центр Пермь» позволяет определить на какие аспекты следует уделить внимание при составлении новой системы мотивирования персонала компании для увеличения эффективности работы предприятия. Однако, для построения новой системы недостаточно определить только типы мотивации сотрудников компании, необходимо так же произвести анализ существующей системы мотивации в ООО «Фольксваген Центр Пермь». Данный анализ произведен в следующем пункте дипломной работы.

2.3 Оценка действующей системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Фольксваген Центр Пермь»

Цель анализа действующей системы мотивации – выявить ее недостатки и в случае их присутствия устранить при помощи совершенствования данной системы. Полученные данные должны дать представления о том, как влияет действующая система мотивации на персонал, соответствует ли она их ожиданиям.

Правильно поставленная система мотивации помогает заинтересовать и подтолкнуть сотрудников на достижение высоких результатов работы, соответственно и сказаться на улучшении работы предприятия.

Для получения данных для анализа было проведено анкетирование 28 сотрудников компании, в том числе руководители и специалисты – 7 человек, производственный и обслуживающий персонал – 21 человек. Результаты анкетирования представлены в таблице 8.

Таблица 8

Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Фольксваген Центр Пермь»

Вопрос	Кол-во ответивших
1.Какой вид стимулирования для вас более привлекателен?	
1.Материальное	25
2. Моральное	3
2. Довольны ли Вы своей заработной платой?	
1. Доволен	13
2. Недоволен	15

3. Как вы считаете, часто ли вы получаете материальное вознаграждение за проделанную работу?	
1. Да	10
2. Нет	18
4. Какой из методов стимулирования был бы наиболее привлекателен для Вас?	
1. Получение премии за выполненную работу	23
2. Похвала вышестоящего руководства перед коллективом	5
5. Удовлетворены ли Вы своим графиком работы?	
1. Удовлетворен(а)	25
2. Неудовлетворен(а)	3
6. Удовлетворены ли вы рабочими отношениями в коллективе?	
1. Удовлетворен(а)	10
2. Неудовлетворен(а)	18
7. Считаете ли Вы, что в компании возможен карьерный рост?	
1. Да	17
2. Нет	11
8. Существует ли в компании возможность проявления самостоятельности в принятии решений?	
1. Да	10
2. Нет	18
9. Реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства?	
1. Да	9
2. Нет	19

10. Важно ли для вас признание руководителем как важного сотрудника?	
1. Да	21
2. Нет	7
11. Чувствуете ли Вы себя важным сотрудником?	
1. Да	14
2. Нет	14

Данные, полученные при анкетировании сотрудников так же представлены на рисунке 3. Особое внимание стоит уделить вопросам, в которых значения второго столбца выше, чем в первых.

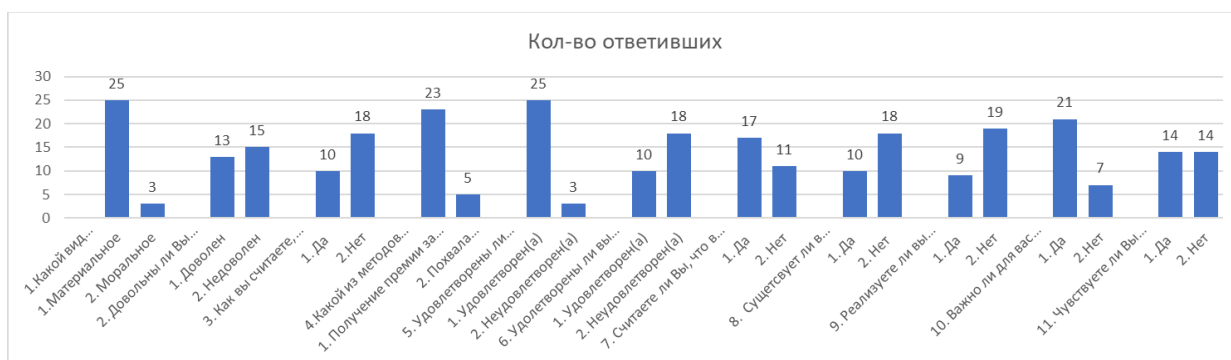


Рисунок 3. Анализ действующей системы мотивации в ООО «Фольксваген Центр Пермь»

Анализ действующей системы мотивации позволяет выделить следующие положительные стороны существующей системы мотивации:

1. Возможный карьерный рост в данной компании;
2. Большинство сотрудников удовлетворены графиком работы;
3. Признание вышестоящим руководством сотрудников.

Слабыми сторонами существующей системы мотивации являются следующие моменты:

1. Преобладает количество сотрудников неудовлетворенных отношениями в коллективе;

2. Отсутствие самостоятельности в принятии решений;
3. Слабая реализация всех своих навыков и умений;
4. Большинство сотрудников недовольны своей заработной платой, и считают, что получают недостаточно материального вознаграждения за проделанную работу.

Отдельным пунктом следует рассмотреть первый и третий вопрос, так как абсолютное большинство сотрудников участвующих в опросе предпочли материальное стимулирование над моральным, но большая часть сотрудников считает, что получает материальное вознаграждение за проделанную работу недостаточно часто.

Таким образом, исследование мотивации персонала показало, что персонал в большей степени заинтересован в материальном стимулировании, карьерном росте, одобрение коллектива.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости совершенствования, существующей в ООО «Фольксваген Центр Пермь» системы стимулирования и предложить рекомендации по совершенствованию управления мотивацией и стимулированием труда.

ГЛАВА 3. Проект совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО "Фольксваген Центр Пермь"

3.1 Разработка мероприятий по улучшению мотивации персонала

Проведенный во второй главе ВКР анализ позволил определить проблемы в действующей системе мотивации персонала на предприятии:

1. Преобладает количество сотрудников неудовлетворенных отношениями в коллективе;
2. Отсутствие самостоятельности в принятии решений;
3. Слабая реализация всех своих навыков и умений;
4. Большинство сотрудников недовольны своей заработной платой, и считают, что получают недостаточно материального вознаграждения за проделанную работу. Для усовершенствования системы мотивации необходимо разработать и провести мероприятия для устранения вышеизложенных выявленных проблем.

При анализе системы мотивирования ООО «Фольксваген Центр Пермь» было проведено два вида анкетирования сотрудников, и в обоих случаях тест показал, что наибольший мотивационный эффект возникает за счет материального стимулирования.

Существует две основные формы оплаты труда сдельная (объем вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы) и повременная (объем вознаграждения определяется пропорционально объему затраченного на работу времени).

Преимуществом первого вида оплаты является то, что размер вознаграждения напрямую зависит от выполненной сотрудником работы. Чем успешнее сотрудник выполняет свою работу, тем больше его зарплата. Недостатком данной системы являются следующие ограничения: во-первых, данный вид оплаты применим не ко всем направлениям работы; во-вторых,

при сдельной форме оплаты труда руководству необходимо обеспечить определенную нагрузку сотрудникам, гарантирующую им нормальный уровень заработка.

Так же при данной системе оплаты труда возникает угроза напряженности и ухудшению морально – психологического климата в коллективе, так как между сотрудниками возникает конкуренция, каждый сотрудник заинтересован в получении большей заработной платы.

Преимуществом повременной оплаты труда является простота ее использования. Недостатками данной системы для предприятия является то, что сотрудники не замотивированы выполнять свою работу более качественно, так как на размер вознаграждения никак не влияет производительность.

На данный момент на предприятии преобладает повременная с нормированным заданием система оплаты труда. При данной системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы. Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение.

При совершенствовании материального стимулирования ООО «Фольксваген Центр Пермь» предлагается перевод с повременной с нормированным заданием системы оплаты труда, на сдельно – премиальную (сдельно-премиальная система оплаты труда, наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам, предусматривает премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и качественных показателей, определенных действующими условиями премирования)

Показателями премирования на предприятии могут быть рост производительности труда, увеличение продаж, снижение затрат.

Ввод премии за достижение высоких результатов выполненной работы, повышает заинтересованность сотрудников в улучшении объёмов производства. Данный вид материального стимулирования должен обеспечить оперативное реагирование персонала на выполнение сложных задач или изменения условий труда.

Так же необходимо произвести ввод штрафов: за нарушение следующих правил компании полное лишения премии, при повторном случае – увольнение сотрудника:

- Отсутствие на работе без уважительной причины, самовольный уход;
- Полное невыполнение должностной инструкции;
- Нахождение в нетрезвом состоянии на рабочем месте;
- Грубое, неуважительное отношение к коллегам, клиентам, покупателям, создание конфликтных ситуаций;

А также правила, предусматривающие частичное снижение премии (от 10 до 50 %)

- Опоздание;
- Невыполнение предписаний техники безопасности и охраны труда;
- Невыполнение приказов вышестоящего руководства и т.д.

Следующей выявленной проблемой действующей системы мотивации является неудовлетворенность сотрудников отношениями в коллективе. Так как при выбранной форме оплаты труда, одной из угроз является ухудшение морально – психологического климата в коллективе, то необходимо уделить внимание к данному направлению нематериальной мотивации.

Как показывали данные по анализу, многие сотрудники не удовлетворены сложившимися отношениями в коллективе. Для улучшения взаимодействия предлагается создание специальной комнаты, где сотрудники могли бы отдохнуть, провести свободное время. Для решения негативных ситуаций, вызванных отношениями в коллективе, необходимо ввести регулярные собрания сотрудников с обсуждением насущных проблем. На собраниях сотрудники могут обмениваться информацией о работе, узнавать информацию от вышестоящего руководства о делах компании «из первых уст», благодаря чему сократиться количество недомолвок и домыслов.

Для улучшения обстановки внутри коллектива предлагается организация корпоративных мероприятий. В современной практике корпоративные праздники являются важной частью корпоративной культуры, инструментом построения эффективной команды.

Корпоративные мероприятия устраиваются по случаю знаменательной даты в жизни компании. Неформальное комфортное корпоративное мероприятие способно повысить уровень трудовой мотивации персонала, эффективность оперативной работы. Еще одним плюсом является то, что в обстановке, отличающейся от рабочей, проявляются новые качества и особенности поведения сотрудников. Это позволяет руководителю определить понимание настроения сотрудника относительно компании, коллектива и самого себя в коллективе.

Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших сотрудников. Если руководство обращает внимание не только на промахи подчиненных, но и на выполненную работу, сотрудник стремится и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Для поощрения сотрудников на предприятиях используются доски почета. Для мотивирования сотрудников необходимо ежемесячно следить за результатами работы персонала и своевременно обновлять информацию о заслугах подчиненных.

При совершенствовании существующей системы мотивирования предлагается ввести систему конкурсов между работниками. Целями конкурсов будет поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей; формирование позитивного отношения к исполнению трудовых обязанностей; формирование чувства ответственности за результаты труда; вызов гордости за принадлежность к профессии и к организации.

Таким образом, предложенные выше мероприятия необходимы для улучшения существующей системы мотивации на предприятии. Эффективность внедрения совершенствований системы рассмотрена в следующей части дипломной работы.

3.2 Определение экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда

Предложенные в предыдущем параграфе третьей главы мероприятия, помогают получить существенный социальный и экономический эффект.

Повышается производительность труда, так как сотрудники будут ориентироваться на достижение высоких результатов в выполняемой работе, так как новая система оплаты труда предусматривает размер заработной платы пропорциональный объёму выполненной работы.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива, улучшение морально – психологического климата в коллективе, позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и второй дом, где обеспечен комфорт.

Признание заслуг и награждение сотрудников вышестоящим руководством является стимулом для повышения производительности на производстве. Сотрудникам важно чувствовать себя важными в коллективе.

Расчет экономической эффективности от изменения системы оплаты труда:

Фонд заработной платы составляет: 23 438 тыс. рублей;

Количество сотрудников на предприятии: 51 человек;

Отчисления в фонды: $23\,438 - 30\% = 16\,406,6$ тыс. рублей;

Средняя годовая заработная плата: $16\,406,6 / 51 = 321,698$ тыс. рублей;

Средняя заработная плата за месяц: $321,698 / 12 = 26\,808$ рублей.

Выручка за 2016 год составляет: 153 512 тыс. рублей

Средняя годовая выручка на 1 сотрудника составляет: $153\,512 / 51 = 3010,039$ тыс. рублей;

Средняя выручка сотрудника в месяц: $3010,039 / 12 = 250\,836$ рублей.

Процент заработной платы от выручки: $26808 / 250836 * 100\% = 10,6\%$

Следует, что в данный момент при повременной оплате труда, 10,6% от выручки приходится на фонд заработной платы.

При переводе на сдельно – премиальную систему оплату труда предлагается ввести оклад, среднестатистическая сумма которой на сотрудника в месяц составит 20000 рублей и премию в размере 3% от выручки.

Соответственно, фонд заработной платы при данной годовой выручке составит: $(20\ 000 * 12 * 51) + (153\ 512\ 000 * 0,03) = 16\ 845\ 360$ рублей.

Разница между существующим фондом и полученным составляет:

$23\ 438\ 000 - 16\ 845\ 360 = 6\ 592\ 640$ рублей.

Таким образом, при проведении перехода с повременной оплаты труда на сдельно премиальную разница между фондами оплаты труда предприятия при существующей выручке предприятия составит 6 592 640 рублей. А также данный способ оплаты будет стимулом для улучшения производительности сотрудников, так как чем больше сотрудник принесет выручки, тем больше получит вознаграждения за свой труд.

Следующими мероприятиями по улучшению системы мотивации персонала были предложены проведения корпоративных праздников и награждение сотрудников за результат работы. Затраты, необходимые для внедрения данных мероприятий представлены в таблице 10.

Пункт проведения корпоративов включает в себя расходы для проведения 2 мероприятий в год, стоимость 150 000 рублей. Эта сумма складывается из следующих затрат: аренда помещения, организация мероприятия, фуршет.

Создание комнаты персонала включает в себя расходы на оборудование свободного помещения необходимыми электроприборами и мебелью, а так же расходы на такие продукты как чай и кофе.

Награждение сотрудников включает ежемесячное распечатывание фотографий лучших работников, грамот и дипломов. Так же включает в себя приобретение других канцелярских товаров, необходимых для внедряемого мероприятия.

Таблица 10

Расходы на внедрение мероприятий нематериальной мотивации

Наименование затрат	Сумма, руб.
Проведение корпоративов	$= 2 * 150\,000 = 300\,000$
Создание комнаты персонала	420 000
Награждение сотрудников за достижения в работе	$= 12 * 5000 = 60\,000$
Итого:	780 000

Таким образом, затраты на внедрение разработанных мероприятий по улучшению нематериальной мотивации составят 780 000 рублей в год.

Расчет экономической эффективности определим по формуле:

$$\mathcal{E} = P / Z * 100\%$$

Где $\mathcal{E}$ – эффективность, %, P – результат, руб., Z – затраты, руб.

$$\mathcal{E} = 6\,592\,640 / 780\,000 * 100\%$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 8,45%.

Можно отметить социальный эффект при внедрении рекомендуемых мероприятий системы стимулирования:

- Изменение системы оплаты позволяет мотивировать сотрудников на продуктивную деятельность;
- Работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте;

- Улучшение морально – психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей;
- Уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений;
- Работники принимают с позитивным настроем систему ценностей: они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу организации и руководителей о них не только как о единицах, которые приносят прибыль, но и как о личностях, каждая из которых обладает собственными интересами.

Заключение

В первой части выпускной квалификационной работы изучены теоретические и методические основы формирования корпоративной этики и системы мотивации на предприятии, в результате, которых сделаны следующие выводы.

Основу процесса мотивации составляют потребности человека, т. е. нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности или социальной группы.

Стимулирование труда складывается из двух составляющих – материальной, которая является наиболее понятной для всех групп работников, занятых в разных сферах деятельности, и моральной, предполагающей признание личностных качеств человека.

Во второй части дипломной работы был проведен анализ действующей системы мотивации на предприятии ООО «Фольксваген Центр Пермь».

Проведенный во второй главе ВКР анализ позволил выявить следующие основные проблемы на предприятии:

1. Большинство сотрудников недовольны своей заработной платой, и считают, что получают недостаточно материального вознаграждения за проделанную работу;
2. Преобладает количество сотрудников неудовлетворенных отношениями в коллективе;
3. Отсутствие самостоятельности в принятии решений;
4. Слабая реализация сотрудников всех своих навыков и умений.

Решение данных проблем освещается в третьей главе выпускной квалификационной работы, которая посвящена разработке рекомендаций по

совершенствованию системы мотивации персонала предприятия ООО «Фольксваген Центр Пермь».

Были разработаны следующие мероприятия:

1. Переход с повременной с нормированным заданием системы оплаты труда, на сдельно – премиальную, ввод штрафов и премий;
2. Создание на предприятие специальной комнаты отдыха для сотрудников;
3. Предложена организация корпоративных мероприятий для сотрудников, как способ улучшения морально – психологического климата в коллективе;
4. Признание заслуг сотрудников посредством награждения.

Затраченные денежные средства 780 000 рублей позволят получить предприятию дополнительную прибыль в размере 6 592 640 рублей в год.

Данные факты свидетельствует об экономической целесообразности предложенных мероприятий.

Библиографический список

1. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с.
2. Анисимов А.А. Мотивация персонала, 2012. 311с.
3. Арт Я., Уханова Ю. Как убедить людей работать «за совесть»? // Карьера. - 2009. - №5. - С. 48.
4. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с.
5. Аширов Д. А. Управление персоналом.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432 с.
6. Аширов Д. А., Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. - 360 с.
7. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2002. - №8. - С. 46.
8. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. – 2012. - N 9.
9. Библиотека персонал-технологий // Методическое пособие «Нематериальная мотивация персонала». Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». Лобанова О., Погодина Г., Барская М. - 2008. - 95 с.
10. Блинов А. О., Василевская О. В., Искусство управления персоналом. - М.: ГЕЛАН, 2001. - 411 с.
11. Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2015. - N 10.
12. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с.

13. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с. 129
14. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение: Учебное пособие / Московский Университет им. М.В. Ломоносова. – Издательство Московского Университета, 2010.
15. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. - 480 с.
16. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2001. - 365 с.
18. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. - 2009. - С. 241.
19. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2006. - 541 с.
20. Гершман Т.С. Мотивация персонала организации при помощи внедрения системы КРІ: инструменты эффективного внедрения системы, 2013. 427с.
21. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N 1/2.
22. Горелов Н.А. Принцип морковки. – М.: изд-во «Эксмо», 2013. – 276
23. Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с. 130
24. Денни Р. Мотивация для победы – М.: изд-во «Фаир». – 2014.
25. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
26. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.
27. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. – 2014. - N 13.
- 28.

29. Кибанов А.Я., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Учеб. Для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2010. 309с.
30. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
31. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала.– М.: ИНФРА-М, 2012. 267 с.
32. Кондрашева, Н.Н. Мотивация персонала на основе КРІ В сборнике: теоретические и практические вопросы науки XXI века . 2014. 411с.
33. Коптева К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала. 2014. 331с.
34. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала;
35. Ландсберг М. Дао мотивации. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.
36. Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях : опыт развитых стран // Российское предпринимательство. - 2012. - N 7.
37. Маечев, К.В. Роль мотивации на основе КРІ / Кадровик. 2013. №7. С. 7-11.
38. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 419 с.
39. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2012. - 254 с.
40. Николаева, И.П. Менеджмент организации. М.: Дашков и Ко, 2012. 328 с.
41. Переверзев Н.А.. Менеджмент. Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М. – 2008 – 303 с.
42. Петрова Н.И. Модели трудовой мотивации в процессе управления персоналом / Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2011. № 1. С. 481-485.

43. Сурков С.А. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений / Мотивация и оплата труда. 2011. № 4. С. 46-52
44. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12. Свердловская ОУНБ
45. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. Пособие. 2-е изд., испр. М: Дело, 2013. 96 с. Устав ООО «Группа компаний Энергоцентр»
46. Фролова, А.Е. Современные методы мотивации персонала / Кадровик. 2012, №5. С. 12-15.
47. Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2008. - 224 с.
48. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2012. – 405

Приложение 1.

ООО "ФОЛЬКСВАГЕН ЦЕНТР ПЕРМЬ": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ

1. Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	1150	399	455	137	131	174
Итого по разделу I	1100	399	455	137	131	174
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	50 817	37 185	15 495	16 550	19 528
Дебиторская задолженность	1230	83 959*	54 469	55 968	51 778*	4 456
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 641	625	1 002	1 765	817
Итого по разделу II	1200	136 417*	92 279	72 465	70 093*	24 801
БАЛАНС	1600	136 816	92 734	72 602	70 224	24 975
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	23 688	20 983	11 180*	0	3 952
Итого по разделу III	1300	23 698	20 993	11 190	5 228	3 952
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1510	438	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	112 680	71 741*	61 412	64 996	21 023
Итого по разделу V	1500	113 118*	71 741*	61 412	64 996	21 023
БАЛАНС	1700	136 816	92 734	72 602	70 224	24 975

2. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	153 512	149 684	186 146	141 323	78 082
Себестоимость продаж	2120	(141 611)	(129 834)	(144 023)	(134 713)	(72 149)
Валовая прибыль (убыток)	2100	11 901	19 850	42 123	6 610	5 933
Управленческие расходы	2220	(4 392)	(2 552)	(0)*	(0)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 509	17 298	42 123	6 610	5 933
Проценты к уплате	2330	(438)	(0)	(0)	(0)	(0)
Прочие доходы	2340	3 120	0	472	503	0
Прочие расходы	2350	(2 638)	(7 682)	(12 969)	(1 427)	(782)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	7 553	9 616	29 626	5 686	5 151
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)	(645)	(411)	(616)
Прочее	2460	(923)	(516)	0*	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 630	9 100	28 981	5 275	4 535
СПРАВОЧНО						
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	(22 339)*	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	6 630	9 100	6 642	5 275*	4 535

3. Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код	2016	2015	2014	2013	2012
Денежные потоки от текущих операций						
Поступления — всего	4110	114 705	132 098	0	0	0
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	110 484	120 737	0	0	0
прочие поступления	4119	4 221	11 361	0	0	0
Платежи — всего	4120	(115 910)	(138 031)	(0)	(0)	(0)
в том числе: поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(72 271)	(91 385)	(0)	(0)	(0)
в связи с оплатой труда работников	4122	(23 438)	(22 019)	(0)	(0)	(0)
прочие платежи	4129	(20 201)	(24 627)	(0)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	(1 205)	(5 933)	0	0	0
Денежные потоки от инвестиционных операций						
Платежи — всего	4220	(0)	(375)	(0)	(0)	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(0)	(375)	(0)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	0	(375)	0	0	0
Денежные потоки от финансовых операций						
Поступления — всего	4310	0	5 000	0	0	0
в том числе: получение кредитов и займов	4311	0	5 000	0	0	0
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	0	5 000	0	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(1 205)	(1 308)	0	0	0

Приложение 2

Результат теста мотивационного типа личности В.И. Герчикова на
примере ООО «Фольксваген Центр Пермь»

Вопрос	Кол - во ответивши х	Значени е
1. Что Вы больше всего цените в своей работе?		
1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.	4	ХО
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.	7	ПР
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.	3	ПА
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.	12	ИН
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.	2	ЛЮ
2. Какое выражение из нижеперечисленных Вам подходит более всего?		
1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.	19	ИН
2. В своей работе я – полный хозяин.	2	ХО
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.	1	ПР
4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.	1	ПА
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».	5	ЛЮ
3. Как Вы предпочитаете работать?		
1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.	10	ЛЮ
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.	9	ПР
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.	3	ИН
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.	4	ХО
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.	2	ПА
4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?		

1. Если предложат намного более высокую зарплату.	13	ИН
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.	4	ПР
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.	2	ХО
4. Если это очень нужно для организации.	6	ПА
6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).	3	ЛЮ
5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?		
1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.	11	ИН
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.	3	ПР
3. Оплата моего трудового вклада в общие результаты деятельности организации.	6	ПА
4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но, чтобы он был.	2	ЛЮ
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).	6	ХО
6. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?		
1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.	8	ПА, ХО
2. Работник продает организации свой труд, и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.	5	ИН
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.	7	ПР
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.	7	ЛЮ
7. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?		

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.	11	ХО
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.	6	ПР
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.	3	ПА
4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.	7	ЛЮ
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.	1	ИН
8. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?		
1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.	5	ПА
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.	3	ПР
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.	4	ХО
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.	7	ИН
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.	9	ЛЮ
9. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?		
1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.	16	ПА, ХО
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.	4	ИН
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.	1	ХО
4. Вряд ли: на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.	2	ПР
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.	5	ЛЮ
10. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?		
1. Наиболее интересную, творческую.	5	ПР
2. Наиболее самостоятельную, независимую.	4	ХО
3. За которую больше платят.	12	ИН
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»	3	ЛЮ

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.	4	ПА
11. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?		
1. Его зарплату, доходы, материальное положение.	12	ИН
2. Уровень его профессионализма, квалификации.	9	ПР
3. Насколько хорошо он «устроился».	1	ЛЮ
4. Насколько его уважают в организации.	5	ПА
5. Насколько он самостоятелен, независим.	1	ХО
12. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?		
1. Освоить новую профессию.	5	ПР, ПА, ХО
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.	5	ПА, ХО, ЛЮ
3. Перейти на менее удобный режим работы.	4	
4. Работать более интенсивно.	5	ИН, ПР, ПА, ХО
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.	2	ПА, ЛЮ
6. Скорее всего, я просто уйду из организации.	4	ИН, ПР
13.1 Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего?		
1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	3	ХО
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.	0	ПА
3. Высокий уровень оплаты.	1	ИН
4. Возможность организовывать работу других людей.	1	ЛЮ
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.	2	ПР
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.	0	ИН
13.2 Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?		

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	6	ХО
2. Не против, если нужно для пользы дела.	0	ПА
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.	2	ХО, ПР
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.	8	ИН
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.	0	ПР
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.	2	ИН
7. Да, чем я хуже других?	1	ЛЮ
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.	2	ЛЮ