

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по формированию системы мотивации персонала в
организации

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева
подпись, дата

Выпускник _____ М.В. Бычкова
подпись, дата

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка проекта по формированию системы мотивации персонала в организации» содержит 73 страницы текстового документа, 40 использованных источников, 7 иллюстраций, 18 таблиц и 2 приложения.

МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПЕРСОНАЛ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОГРАММА, РАЗВИТИЕ.

Объект исследования – АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований».

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось проведение анализа и разработка проекта по формированию системы мотивации труда сотрудников в организации, а также оценка эффективности данного проекта.

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

Изучить теоретические основы мотивации в процессе управления персоналом;

Провести анализ мотивации персонала на примере организации АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований»;

Разработать проект по формированию мотивации труда сотрудников;

В ходе работы были исследованы теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала, проведен анализ кадрового состава организации, определен его квалификационный уровень и характер выполняемой работы, были предложены мероприятия по повышению трудовой мотивации.

В качестве проекта по формированию системы мотивации персонала была предложена разработка программы обучения сотрудников.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы мотивации в процессе управления персоналом	7
1.1 Сущность, задачи и теории мотивации труда.....	7
1.2 Основные факторы трудовой мотивации сотрудников и проблемы ее формирования.....	10
1.3 Основные методы и инструменты исследования мотивации персонала	17
2 Анализ мотивации персонала на примере АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований».....	23
2.1 Краткая характеристика организации	23
2.2 Анализ внешней среды организации.....	27
2.3 Анализ состава и структуры персонала	31
2.4 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала	34
3 Разработка проекта по формированию системы мотивации	42
3.1 Концепция проекта.....	42
3.2 Оценка ресурсов и эффективности проекта.....	56
Заключение	62
Список использованных источников	64
Приложения А-Б.....	68-73

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы побуждения работников к деятельности в любых организациях всегда были и остаются наиболее актуальными на макро и микроуровне, так как от рациональной организации персонала зависит эффективность работы предприятия. Следовательно, эту концепцию можно спроецировать и на макроуровень как основу эффективности экономики и совокупности различных хозяйств. От четко разработанных систем мотивации зависит не только трудовая активность работников, но и конечные результаты деятельности самого предприятия, их экономический эффект, который и определяет выживание на высококонкурентном рынке.

Актуальность проблем мотивации особо подчеркивается и научной теорией и практикой, так как от грамотной разработки эффективной системы мотивации зависит не только улучшение результата труда конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности занятых в различных сферах.

Исследование методов и направлений системы управления трудовой мотивацией представляет собой одну из наиболее важных и сложных задач в управлении персоналом. Становление рыночной экономики и соответствующих ей методов побуждения к труду обуславливают разработки четкого механизма, теоретической базы.

Несмотря на всю сложность исследования проблемы повышения эффективности функционирования механизма мотивации труда из-за неопределенности в развитии новых условий и форм хозяйствования, рассмотрение ее не может откладываться на более позднее время, когда окончательно сложатся рыночные структуры. Уже на данном этапе необходимо выявить и проанализировать основные тенденции в мотивационных отношениях, в первую очередь определяющих рост эффективности труда в новых условиях хозяйствования.

В настоящее время вследствие как отсутствия четкой программы выхода

из кризиса всего народно-хозяйственного комплекса России, так и предприятий различных организационно-правовых форм собственности, проблема подготовки, переподготовки, расстановки кадров, к сожалению, недооценивается из-за отсутствия конкуренции. При этом забывается главное, что выходу из кризиса как раз и будут способствовать менеджеры высшей квалификации, владеющие главным – новым мышлением. Они будут содействовать не только совершенствованию управлением человеческими ресурсами, но и укажут пути рационального использования других категорий работников, пути разработки принципиально новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, планированию социальной карьеры.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны, в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов.

Объектом исследования является компания АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований», специализирующаяся на проведении сертификации продукции.

Предметом исследования выступает процесс разработки проекта по формированию системы мотивации труда сотрудников АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований».

Цель данной работы – провести анализ и разработать проект по формированию системы мотивации труда сотрудников организации, а также оценить эффективность данного проекта.

Задачи работы:

- изучить теоретические основы мотивации в процессе управления персоналом;
- провести анализ мотивации персонала на примере предприятия АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований»;

- разработать проект по формированию мотивации труда сотрудников АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований».

Структура работы включает 3 главы, каждая из которых посвящена решению одной из поставленных выше задач, введение, заключение, списка источников.

Методы исследования:

- метод статистического анализа заработной платы на предприятии (формирование выводов о системе материальной мотивации персонала);

- метод эмпирического анализа нематериальных факторов мотивации.

В процессе подготовки работы использовались учебно-методическая и научная литература, материалы бухгалтерской отчетности и различные методические источники (статическая отчетность утвержденная Минфином и Госкомстатом Российской Федерации), а так же отчетности АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований».

1 Теоретические основы мотивации в процессе управления персоналом

1.1 Сущность, задачи и теории мотивации труда

Впервые слово «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900–1910) [8, с. 55]. Затем этот термин прочно закрепился в психологии для объяснения причин поведения человека и животных.

В настоящее время мотивация как поведенческое направление трактуется по-разному. В одном случае — как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, то есть определяющих поведение, в другом случае — как совокупность мотивов, побуждающих к определенным действиям в третьем — как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее направление действия. Кроме того, мотивация рассматривается как психологические импульсы конкретной деятельности и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных ее видов, как совокупная система причин, отвечающих за побуждение и саму деятельность.

Отсюда все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию с позиции психологии, как совокупность факторов или мотивов. Например, согласно схеме, В. Д. Шадрикова, мотивация обусловлена потребностями и целями человека, уровнем притязаний и идеалами, условиями жизни (как внешними, так и внутренними — знаниями, умениями, способностями, характером) и мировоззрением, убеждениями и склонностями личности и т.д [5, с. 66]. Принятие решения к действию всегда происходит под влиянием каких-либо факторов. Во втором случае мотивация рассматривается не как психологическое, а как поведенческое явление, как процесс, механизм.

Однако у каждого их авторов мотивация – это следствие мотива. Больше

того, во втором определении мотивация является средством реализации уже имеющихся мотивов: при наличии ситуации, позволяющей реализовать мотив, появляется и сама мотивация, то есть процесс регулирования деятельности с помощью мотива. Например, В.А. Иванников считает, что процесс мотивации начинается с конкретизации мотива. Такое понимание мотивации обусловлено тем, что мотив рассматривается как способ удовлетворения потребности, то есть мотив уже априори имеется у человека. Не нужно его формировать, а нужно просто конкретизировать на определенный образ [17, с. 45].

Однако при таком подходе остается непонятным, во-первых, что побуждает человека к действию — сама ситуация или ее причина, во-вторых, откуда появляется мотив — если он имеется сразу. Высказывания авторов о взаимосвязи мотива и мотивации не проливают свет на этот вопрос. Так, Р.А. Пилюян пишет, что «мотивация и мотив — взаимосвязанные, вытекающие одна из другой понятия психологии и что мотивы к действию появляются посредством уже имеющейся мотивации (то есть сперва идет мотивация. Потом мотив)». И в то же время он утверждает, что при наличии мотивов человек может определять саму мотивацию (то есть здесь уже мотивация определяется как следствие от мотивов, которые имеются вначале). Кроме того, автор считает, что мотивы являются действиями, а мотивация — их причиной, не давая этому какого-либо объяснения [15, с. 66].

В отличие от мотивации, мотив — это более узкое понятие. Это именно психологический термин. Именно мотив побуждает человека к определенным действиям в каждый момент времени каждый момент времени. И здесь возникает вопрос — какая же роль у мотивации если мотив первичен? В этом случае понятие «мотивация» не является актуальным.

Выделяют два типа мотивации: первичную, которая является потребностью, выраженная во влечениях и вторичную, определяющуюся мотивами. Следовательно, мотив и мотивация все-таки равнозначные понятия. Во многих случаях психологи (а биологи и физиологи — постоянно) под мотивацией имеют в виду детерминацию поведения, поэтому выделяют

внешнюю и внутреннюю мотивацию.

Таким образом, ни в понимании сущности мотивации, ее роли в регуляции поведения, ни в понимании соотношений между мотивацией и мотивом нет единства взглядов. Во многих работах эти два понятия используются как синонимы. Выход из создавшегося положения нам видится в том, чтобы рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка).

Существует очень много противоречивых друг другу теорий для объяснения того, как действует человек; почему он совершает именно те действия, которые имеются; почему у некоторые людей мотивация более сильная чем у других, почему одни добиваются успеха, а другие нет. Одни отдают предпочтение роли внутренним механизмам, ответственных за действия человека; другие видят мотивацию во внешних причинах, поступающих извне; третьи занимаются изучением самих мотивов, пытаясь понять, какие из них являются исходными и какие – как следствие; четвертые исследуют вопрос о том, определяет ли мотивация действия человека или же просто является источником стимула для определенных действий, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка [23, с. 78].

Истинные причины, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, определить не просто. Они чрезвычайно сложны. Упрощенно, в теории менеджмента выделяют такие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности:

1. Наличие необходимости трудиться.
2. Объективные (физиологические) возможности.
3. Наличие профессиональной квалификации и способностей.
4. Наличие мотивации [9, с. 85].

При рассмотрении мотивации работника предполагается, что у него уже в той или иной степени имеются первые три условия участия в трудовой деятельности, так как эти условия от него не зависят и ими трудно управлять. Задача управленца состоит, таким образом, в управлении четвертым фактором,

применении стимулирования к человеку, в принципе готовому и способному трудиться.

В самом общем виде мотивацию человека к труду можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку факторов, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают совершать те или иные поступки. При этом связь между этих факторов и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждой структуры, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых факторов, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально.

Понимая вышесказанное, можно дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих факторов, побуждающих человека к деятельности, ее границы и формы и придающие ей направленность, ориентацию на достижение конкретных целей.» [16, с. 186]. Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание».

Стимулирование - метод управления трудовым поведением работника, внешнее воздействие со стороны управленца.

1.2 Основные факторы трудовой мотивации сотрудников и проблемы ее формирования

К числу факторов, содержащих в себе побуждающих к активности и труду сотрудников по меньшей мере, могут быть отнесены следующие группы (рисунок 1.1).

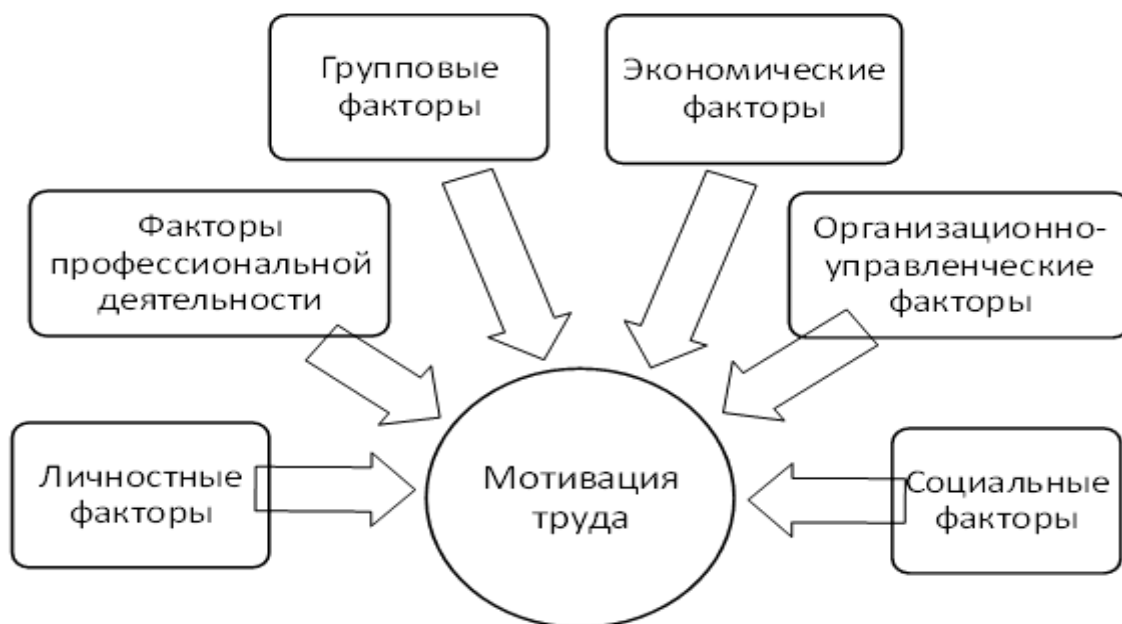


Рисунок 1.1 – Основные факторы, влияющие на мотивацию персонала

Рассмотрим подробнее содержание каждой из названных в схеме групп факторов.

Личностные факторы обусловлены потребностями личности и в совокупности охватывают все стороны жизнедеятельности человека и, следовательно, выходят за пределы отношений, складывающихся в организации в процессе труда и других видов деятельности [14, с. 280].

Можно выделить следующие личностные факторы, которые опосредованно влияют на различные стороны трудового поведения и, в частности, исполнение профессионально-должностных обязанностей [4, с. 208]:

- основные ценностные ориентации личности;
- цели, которые ставит перед собой личность;
- индивидуальные свойства, влияющие на поведение личности;
- настроения, выступающие в качестве фона трудовой активности;
- трудоспособность и трудолюбие личности.

Основные ценности человека определяют отношения, к которым стремится и которые выстраивает вокруг себя в соответствии со своими

потребностями и интересами сотрудник в организации. В частности, в структуре ценностных ориентаций важное место наряду с мотивацией занимают следующие [17, с. 82]:

- ценности корпоративные, определяющие место корпоративных требований и выгод в качестве источников активности;
- ценности нравственные, определяющие содержание организационного поведения;
- ценности, определяющие отношение личности к самой себе и задающие стиль выстраиваемых личностью отношений, а также стиль ее активности;
- ценности социальные, в том числе ценности, определяющие отношения личности к различным социальным слоям общества и, в конце концов, ее общественно-политическую позицию.

Конечно, это далеко не все ценности. На самом деле многое связано с ситуацией, которая складывается для человека на работе в процессе профессиональной деятельности.

Цели, которые добровольно или вынужденно ставит перед собой личность, также являются значимыми для ее мотивации. Среди мотивационно значимых целей можно выделить следующие [6, с. 280]:

- цели, связанные с планированием жизненного пути и карьеры;
- цели, связанные с удовлетворением потребности в развитии самореализации;
- цели, связанные с изменением социального положения, например, обзаведением семьей, рождением ребенка и другие, влияющие на переход в другую социальную группу, способствующие приобретению нового социального статуса и т.п.;
- цели социально-психологического направления, ориентированные на достижение признания, уважения, в целом комфортных отношений.

Как видно, каждая из целей связана с определенной стороной жизни личности и является значимой в различные жизненные периоды.

Индивидуальные свойства, влияющие на поведение и в целом на жизненный уклад и являющиеся своеобразными мотивами, связаны со следующими особенностями личности [13, с. 282]:

- ее толерантностью, т.е. своеобразной уживчивостью в различных организационно-корпоративных условиях;
- ориентацией на сотрудничество, а, следовательно, на коллективные формы деятельности;
- своего рода универсальностью личности, т.е. ее способностью ко многим или одному виду деятельности;
- структурой ее интересов, влияющих на уровень включенности личности в организационные отношения;
- коммуникативными качествами личности.

Настроение отдельных работников и персонала выступает в качестве фона и трудовой деятельности, и отношений, складывающихся в процессе реализации организационных ценностей и в организационном климате, обеспечивающих во многом долговременность и устойчивость кооперативных начал организационного и трудового поведения.

Наконец, трудоспособность и трудолюбие личности, являющиеся, с одной стороны, производными от психофизиологических ее возможностей и, с другой стороны, ее характерологическими особенностями, также являются элементами мотивации и нуждаются в управлении. Здесь управление ориентировано на развитие указанных свойств личности. Другими словами, трудоспособность и трудолюбие являются заметными мотивами, влияющими на профессиональную результативность, но в то же время их состояние необходимо стимулировать с ориентацией на развитие и трудоспособности, и трудолюбия.

К личностным факторам также относят [19, с. 425]:

- изменение системы потребностей у персонала различных возрастных групп;
- изменение приоритетов ценностных ориентации;

- психические состояния личности, например, депрессия, в результате переживания какой-то неудачи и т.п.;
- изменение социального статуса или социального положения личности;
- пересмотр отношений личности со значимыми для нее объектами;
- физическое состояние личности, например, ухудшение состояния здоровья.

Факторы профессиональной деятельности. Некоторые аспекты профессиональной деятельности независимо от того, в какой сфере она осуществляется, оказывают самое непосредственное влияние на мотивацию труда.

Компонентами труда, которые выступают в качестве факторов мотивации, являются [23, с. 427]:

- творческий компонент трудовой деятельности;
- компонент, позволяющий работнику продемонстрировать исключительные данные, физические или интеллектуальные;
- компонент, который можно назвать соревновательным (сопоставительным);
- развивающий компонент;
- исследовательский, познавательный компонент.

Каждый вид труда, так или иначе, включает творческий компонент, требующий мобилизации интеллектуальных и когнитивных способностей личности. Для большинства людей, хотя и не для всех, творческий компонент трудовой деятельности является наиболее привлекательной частью трудовых операций. В данном случае объектом управления будет обогащение труда, наращивание в содержании операций тех их составляющих, которые позволят сделать труд более творческим.

Компонент, позволяющий продемонстрировать исключительные данные или способности на конкретном рабочем месте, также может быть использован в качестве мотивационного элемента. В данном случае объектом мотивации выступает превосходство, необычность, непохожесть одного работника при

исполнении трудовых обязанностей по отношению к другому. Проявить собственное превосходство перед другими всегда привлекательно почти для каждого человека.

В качестве групповых факторов выступают свойства первичной группы, в которую включен непосредственно работник в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Отношения с такой группой могут строиться на следующих основаниях:

- технологических;
- совместности;
- иерархических.

Технологические факторы групповой интеграции полностью замыкаются на профессиональную деятельность и проявляют себя исключительно через разделение и интеграцию трудовых операций. Такого рода отношения особенно сплачивают группу на основе значимой для каждого члена группы деятельности.

Совместность как фактор групповой интеграции основывается на присутствии работников одновременно на одном месте. Он возникает вследствие того, что деятельность осуществляется в одном рабочем пространстве.

Иерархические отношения основываются на различных факторах руководства-подчинения, причем в неформально организованных иерархических структурах.

В условиях указанных связей и отношений групповая мотивация проявляется в нравственном, индивидуальном, организационно-трудовом, социально-психологическом влиянии на работника.

Нравственное мотивирующее влияние группы состоит в образовании нравственной атмосферы отношений, проявляющихся непосредственно в труде, а точнее — в отношениях между субъектом и объектами труда.

В условиях корпоративных отношений нравственный аспект труда получает дополнительные стимулы развития в качестве специальной

мотивации, суть которой состоит в обеспечении корпоративного организационного поведения.

Индивидуальное влияние проявляется в подражании, определенных стилях поведения и трудовых приемах. Индивидуальность другого и стремление в связи с этим походить на другого при наличии стандартов корпоративного поведения служит важнейшим мотивирующим элементом. Организационно-трудовое мотивирующее влияние выражается в соответствующей организации труда, рабочих мест, санитарно-гигиенических условий труда, режимов труда и отдыха, которые в совокупности могут влиять на ритм, качество как самих результатов труда, так и формировать позитивное отношение к труду [10, с. 18].

Под воздействием различного рода групповых факторов, имеющих в основе социальное или социально-психологическое содержание, также может произойти изменение в процессе мотивации. К таким факторам в первую очередь относят [9, с. 382]:

- солидарность с групповыми ценностями и нормами;
- референтность, т.е. добровольное подражательное ориентирование на определенные типы поведения;
- давление группы, вызванное интересами, связанными с выполнением профессиональной деятельности и ее оплатой;
- групповыми технологиями работы, которые объективно требуют подчинения работника, да и всего персонала, определенным стандартам.

Групповые факторы сильно влияют на динамику структуры мотивации в первичных коллективах, в тех коллективах, которые характеризуются наличием непосредственных долговременных технологических и социально-психологических взаимных воздействий.

Самые разнообразные воздействия на мотивацию оказывают экономические, организационно-управленческие, социальные факторы.

Среди экономических факторов, влияющих на динамику мотивации, выделим следующие [25, с. 485]:

- изменения в зарплате, которые могут быть вызваны экономическим ростом организации;
- изменения в стимулах и стимулировании персонала, например, введение различного рода льгот и привилегий;
- реконструкция, связанная с изменением номенклатуры выпускаемых изделий, слиянием с другими организациями и т.д.;
- изменения в маркетинговой политике и положения на сегментах рынка продукции;
- изменение экономической политики организации в связи со структурными изменениями на макроуровне.

1.3 Основные методы исследования мотивации персонала

Зачастую компании тратят очень значительные суммы на разработку систем мотивации для того, чтобы повысить продуктивность работы своих сотрудников. Но зачастую их усилия бывают напрасны. Ведь для того, чтобы повысить уровень мотивации сотрудников нужно понимать в каком направлении следует это делать. Очень важно перед повышением уровня мотивации провести диагностику этой самой мотивации. Для этого могут быть применены актуальные методы исследования мотивации персонала.

1. Тестирование. Незаменимым, но порядком раздражающим способом диагностики мотивации кандидата является его тестирование. Следует помнить, что кандидата обязательно нужно обязательно предупредить о том, что он пройдет тестирование. Для данной цели есть много разных специально разработанных тестов. Среди них методика изучения мотивации карьерного роста Шейна. Методика заключается в ранжировании ответов на 33 утверждения с распределением одиннадцати баллов между ответами [35, с. 178].

2. Анкетирование. Еще один более мягкий способ, чем тестирование, для диагностики уровня мотивации кандидатов – это анкетирование. Несомненный плюс этого способа заключается в том, что можно подобрать именно то

количество факторов и именно тот их перечень, который интересует именно вас и актуален именно для вашей компании. Предложите кандидату оценить каждый из мотиваторов определенным количеством баллов (сама шкала определяется самостоятельно) [41, с. 121].

3. Вопросы о компании. Мету заинтересованности кандидата в работе именно на вашем предприятии легко определить, задав вопрос о том, что ему известно о вашей компании. Если кандидат замотивирован на работу в вашей компании он обязательно посмотрит до собеседования информацию о компании. Если же в ответ он произнесет шаблонные фразы, то скорее всего его привлекла заработная плата, а как известно, это самый ненадежный мотиватор.

4. Оценка типов мотивации по В. И. Герчикову. Специалист в области промышленной социологии в своих исследованиях выделяет пять типов сотрудников (таблица 1.1):

Таблица 1.1 - Типы мотивации по В. И. Герчикову

Тип мотивации	Способы поощрения
Инструментальный тип – интересуется возможность зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат. Ориентирован на достижения. Главное – заработная плата (труд является инструментом для удовлетворения других потребностей). Важна обоснованность вознаграждения. Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно	Манипуляция зарплатой: если рядовой сотрудник, то повышение з\п, начисление премии за хорошие результаты. Руководителю выплата внушительных процентов, бонусов и все время выделение связи между ним и вознаграждением
Профессиональный тип – сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности. Ориентирован на достижения. Интересует содержание работы, не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили. Интересуют трудные задания – возможность самовыражения, напористы, уверены в себе. Считает важной свободу в оперативных действиях.	Возможность обучаться за счет компании, повышение в должности, признание достижения, не контролируйте каждый шаг. Не оплачивайте обучение «профессионалов» просто так, ставьте цели, например что з\п будет повышена после обучения при условии улучшения результатов.

Окончание таблицы 1.1

Тип мотивации	Способы поощрения
<p>Патриотический тип – стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сами патриоты хотят заботиться о сотрудниках. Ориентирован на достижения. Необходима идея, которая будет им двигать, важно общественное признание участия в успехе. Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме. Готов жертвовать своими интересами ради интересов компании, но нуждается в поддержке руководителя.</p>	<p>Выражение благодарности сотруднику на глазах у всего коллектива, акцентирование его заслуг визуально (доска почета, звание «лучший сотрудник»). Линейному руководителю можно предложить войти в состав совета директоров или посещать стратегические совещания. Если в компании к такому типу относится много сотрудников, разработайте положение о социальной защите работников.</p>
<p>Хозяйский тип – ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей. Ориентирован на достижения. Добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля.</p>	<p>Рядовому сотруднику можно дать возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегация полномочий. Руководителю можно предложить курировать стратегические проекты компании, владеть акциями.</p>
<p>Люмпенизированный тип (избегательный) тип – эта категория не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник. Все равно какую работу выполнять, нет предпочтений. Согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше. Низкая квалификация, не стремится повысить квалификацию, противодействует этому, низкая активность и выступление против активности других. Низкая ответственность, стремление переложить на других.</p>	<p>Четкая формулировка заданий и требований, причем они должны быть простейшие, например работа на конвейере. С таким типом сотрудника подойдет административные механизмы управления (поощрения и наказания).</p>

5. Особое место занимает проектный подход в исследовании проблем мотивации и ее повышению. Проект в системе мотивации персонала – это совокупность заданных целей, определенных мероприятий, конкретных исполнителей и заданных результатов в определенный срок [35, с. 76].

Поэтому нетрудно понять, что именно у проектного подхода в данной системе есть существенные преимущества в виде конкретных целей и задач, и механизмов их достижения. То есть из определения самого понятия проекта можно сказать, что реализация мероприятий в такой форме позволит максимально достичь желаемых целей.

Система мотивации и развития персонала понимается как совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой. Проект системы мотивации должен включать в себя следующие составляющие [36, с. 132]:

- профессиональное развитие сотрудников (повышение качества выполняемых работ, а также получение новых знаний необходимых для работы);

- личностное развитие сотрудников (развитие личностных характеристик, формирование и выработка компетенций необходимых для работы);

- развитие команды (повышение вовлеченности сотрудников и формирование эффективной команды).

Проектный подход в рамках системы развития персонала можно использовать повсеместно, каждая составляющая системы развития персонала — это уже отдельный масштабный долгосрочный проект или ряд оперативных проектов [37, с. 129].

Например, профессиональное развитие сотрудников может рассматриваться как мотивационный проект целью которого является повышение уровня прибыли и уменьшение текучести кадров за счет предоставления персоналу обучения, результатом которого будет более высококачественная и конкурентоспособная продукция.

Очевидно, что разработка целого проекта из мероприятий по развитию и повышению мотивации персонала пугают многих руководителей. Ведь за работой по их разработке, скорее всего, последуют масштабные изменения в отделе. Не исключение и отдел кадров. Какие же основные особенности имеет проектный подход [41, с. 324].

Понятно, что любое структурное подразделение компании в том числе служба управления персоналом должно развиваться синхронно и в соответствии с теми стратегическими задачами, которые поставлены перед всей

компанией. Проект по повышению мотивации сотрудников должен включать подбор, оплату, оценку, развитие, обучение, администрирование персонала, процедур и документов. При этом все должно быть выстроено с учетом стратегических целей компании. В противном случае компания может не реализовать собственные цели, если персонал и построение с ним работы не будут соответствовать новым задачам.

Поэтому при реализации проекта важно ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у компании стратегия?
3. Разработан ли в соответствии со стратегией компании стратегический план работы именно кадровой службы (хотя бы на ближайший месяц и год - краткосрочная и среднесрочная перспектива)?
4. Понимает ли руководство кадровой службой вклад своего подразделения в реализацию стратегических планов организации?
5. Ознакомлены ли сотрудники со стратегическими планами компании и подразделения?
6. Понимают ли сотрудники, какие их конкретные действия (работы, задачи) способствуют реализации стратегического плана отдела и организации в целом?
7. Вызывают ли стратегические планы развития компании у сотрудников понимание и воодушевление?
8. Разбирая итоги работы кадрового отдела (за неделю, месяц, год) на собрании (совещании), обсуждают ли их в привязке к тому, как конкретный человек и отдел в целом способствуют развитию компании или тормозят реализацию планов [14, с. 41]?

Важным признаком проектного подхода является выстраивание синхронной работы, основанной на общих целях. То есть сам по себе проект олицетворяет основную цель мотивации персонала: выстраивание работы компании как единого целого где цели компании – это и персональные цели ее сотрудников. Но даже если у организации нет стратегического плана развития,

то даже в этой ситуации руководитель структурного подразделения может разработать стратегический план развития персонала.

Что же дает компании проектный подход при разработке системы мотивации и развития персонала [14, с. 42]?

1. Это сильно мотивирует работников, занимающихся разработкой проекта. Несмотря на то что сотрудники зачастую неохотно берутся за дополнительную работу, чувствовать, что твоя работа — это вклад в некую единую цель, любят все. Это один из самых мотивирующих моментов в организации труда.

2. Цель развития персонала должна иметь все присущие ей параметры — она должна быть озвучена, оцифрована (по возможности), иметь некие сроки достижения, оценку результата и смысл.

3. Улучшаются достижения самого руководства и руководителей проекта. В дальнейшем сотрудники смогут гордиться результатами своей работы, достижениями, что было выстроено, оптимизировано и т.д.

4. Реализация проекта обязательно должна быть выражена в конкретных показателях, а именно, оценке работы до изменений и после. Улучшение рутинных и обычных показателей работы вполне может входить в стратегический план развития отдела.

5. Кроме того, реализация стратегического развития отдела управления персоналом обязательно приведет к тому, что работа в компании будет меняться.

Таким образом, проектный подход является одним из самых распространенных и применяемых, что вызвано его универсальностью и возможностью использования в разных сферах деятельности. В системе развития персонала сегодня требуется гибкость и скорость действий, обеспечивающих высокую степень результативности, что делает применение проектного подхода незаменимым как при развитии профессиональных, личностных компетенций сотрудников, так и при формировании эффективной команды.

2 Анализ мотивации персонала на примере АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований»

2.1 Краткая характеристика организации

Автономная некоммерческая организация «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований» АНО «СибЭкспи» зарегистрирована по адресу г. Иркутск, ул. Дальневосточная, д.108, кв.26. Основным видом деятельности компании является Технические испытания, исследования, анализ и сертификация. Также АНО «СибЭкспи», работает еще по 15 направлениям, таким как [11, с. 125]:

- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- оценка рисков и ущерба;
- подготовка к продаже собственного недвижимого имущества;
- предоставление посреднических услуг при оценке жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- предоставление посреднических услуг при оценке нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие;
- деятельность рекламных агентств;
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения.

Компания является некоммерческой организацией. Некоммерческой организацией является структура, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ [1].

Целью деятельности организации является содействие в защите прав, свобод и охраняемых интересов граждан и юридических лиц, и интересов государства посредством проведения судебных экспертиз и экспертных исследований, дачи устных и письменных консультаций по вопросам, требующим специальных познаний в области науки, техники, искусства и ремесла, подготовки назначения проведения судебных экспертиз.

Предметом деятельности организации является оказание экспертных, исследовательских и консультационных услуг [6].

Основными целями организации являются:

- развитие возможностей судебной экспертизы, решение научных проблем в области судебной экспертизы, криминалистических и смежных областей знаний с использованием отечественных и зарубежных достижений науки, техники, искусства и ремесла;

- распространение юридических, технических, научных и экономических знаний для повышения качества и совершенствования использования специальных знаний любых форм с целью защиты прав и свобод граждан, и интересов государства при производстве судебных экспертиз и экспертных исследований.

Организация ведет свою деятельность с 2016 года. За это время было произведено более пятисот исследований и испытаний различных видов продукции, как правило, подлежащей обязательной сертификации при ввозе на территорию РФ.

Основными клиентами организации являются:

- предприятия, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью по ввозу товаров на территорию РФ с прохождением таможенной процедуры экспорта;

- предприятия, внедряющие на свои производства стандарты системы менеджмента качества ISO9000;

- предприятия, сертифицирующие свою продукцию на пожарную безопасность.

Для понимания объемов деятельности компании представим показатели финансовых результатов деятельности за 2018 год (таблица 2.1) на основе данных Федеральной Службы государственной статистики [40]:

Таблица 2.1 - Финансовые показатели деятельности предприятия АНО «СибЭкспи», тыс. руб.

Показатель	2018 год	2017 год	2016 год	2018+/-	2017+/-
Выручка	2306	551	328	+1755	+223
Себестоимость продаж	(1980)	(549)	(258)	+1431	+291
Валовая прибыль (убыток)	326	2	70	+324	-68
Прибыль (убыток) от продаж	326	2	70	+324	-68
Прочие доходы	0	2	0	-2	+2
Прочие расходы	(36)	(9)	(3)	+27	+3
Прибыль (убыток) до налогообложения	290	-5	67	+295	-72
Чистая прибыль (убыток)	290	-5	67	+295	-72

Приведенные данные показывают, что предприятие относится к субъектам малого предпринимательства так как объем годовой выручки предприятия не превышает предельного значения в 120 млн. рублей [22, с. 288].

По финансовым показателям предприятия можно заключить, что оно характеризуется невысокой прибыльностью деятельности – уровень

рентабельности деятельности за 2018 год составляет 12%, - но, в то же время устойчивым финансовым положением и характеризуется существенным улучшением показателей деятельности за 2018 год. Сумма прибыли возросла на 295 тыс. рублей в год, при том, что в 2017 году предприятие показало убыток.

По объему получаемой выручки предприятие занимает 66 место по Иркутской области. Приведем ранжирование ближайших конкурентов организации по региону: [40]

- 64 место. ООО «Промаудит», выручка за 2018 год 2 367 тыс. руб.;
- 65 место. ООО «Теплосервис +», выручка за 2018 год 2 349 тыс. руб.;
- 66 место. АНО «СибЭкспи», выручка за 2018 год 2 306 тыс. руб.;
- 67 место. ООО «РСН», выручка за 2018 год 2 250 тыс. руб.;
- 68 место. ООО «Автодик», выручка за 2018 год 2 229 тыс. руб.;

Приведенные данные показывают довольно большое число фирм, занятых аналогичной деятельностью в Иркутской области. Это неудивительно, ведь консультационные услуги, услуги по сертификации продукции – довольно популярный вид деятельности небольших фирм. Сертификация – это законодательно регулируемая форма подтверждения качества продукции и услуг требованиям действующих в системе технического регулирования стандартов качества. К стандартам относятся государственные нормы (ГОСТ) и технические регламенты Евразийского Экономического Союза (ранее Таможенного Союза). Процедура подтверждения соответствия осуществляется только аккредитованными организациями – органами по сертификации.

Поэтому данный вид деятельности характеризуется большим числом участников и высокой конкуренцией. Таким образом, для того, чтобы компании выжить в этой отрасли и улучшить свои показатели, ей требуется привлечение большего числа клиентов и наращивание объемов продаж. А это невозможно без хорошей, компетентной и мотивированной команды. Следовательно, мотивация труда на такого рода фирмах играет особую роль, так как от действий сотрудников и их желания работать и развиваться зависят результаты деятельности предприятия.

2.2 Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды организации – это процесс управленческого анализа с целью контроля внешних факторов, влияющих на деятельность организации. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать риски и возможности, разработать планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Анализ внешней среды организации обязательно должен состоять из следующих элементов:

1. Анализ конкурентов. В рамках данного анализа необходимо рассматривать финансово-экономические показатели фирм-конкурентов, имидж, цели, стратегии, сильные и слабые стороны.
2. Анализ клиентов. Анализ потребностей и их удовлетворенности.
3. Анализ рынка: размер, ожидаемый рост, прибыльность, барьеры входа и выхода.

В соответствии с приведенными элементами необходимо проанализировать внешнюю среду организации АНО «СибЭкспи».

Приведенный анализ показывает нам, что ближайшие конкуренты АНО «СибЭкспи» находятся на различном, как правило более высоком уровне по объему годовой выручки. Показатели прибыли разнятся у фирм. Это связано с различными видами проводимых экспертиз и их стоимости. каждая фирма имеет свои сильные и слабые стороны. При этом очевидным преимуществом АНО «СибЭкспи» является разнообразие проводимых экспертиз, в то время как функционал конкурентов несколько ограничен. Однако для проведения испытаний, как и во многих фирмах-конкурентах, организация вынуждена прибегать к использованию услуг сторонних фирм, что увеличивает как стоимость услуг, так и их продолжительность. Следовательно, можно сказать, что главным конкурентным преимуществом АНО «СибЭкспи» должен стать

высококвалифицированный персонал, ставящий качество проводимых работ своим приоритетом, чтобы привлекать и удерживать клиентов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ конкурентов АНО «СибЭкспи»

Фирма	2018 год		2017 год		Сильные стороны	Слабые стороны
	Выручка	Прибыль	Выручка	Прибыль		
ООО «Экспо»	1500	216	2379	208	Участие в госзакупках, Высококвалифицированный персонал	Ограниченность видов оказываемых услуг
ООО «ЦЭУТ»	4800	1424	3882	292	Участие в госзакупках, Собственный испытательный цех и персонал	Проведение только пожарных экспертиз
АНО «СибЭкспи»	2306	326	551	2	Участие в госзакупках, Проведение множества видов экспертиз и испытаний	Отсутствие собственного цеха проведения испытаний
ЗАО «Эксперт-профи»	12200	6125	11314	5179	Участие в госзакупках, Проведение множества видов экспертиз и испытаний	Большая длительность сроков проведения работ
ООО «Автодик»	2229	178	1241	105	Участие в госзакупках, Специализация на проведении сертификации ТС и комплектующих	Высокая стоимость услуг

В основе успешности любой компании лежит правильная стратегия работы с клиентами. Компания растет по мере увеличения клиентской базы и укрепления взаимоотношений с людьми, которые в нее обращаются. Удовлетворение потребностей клиентов становится ключевым фактором обеспечения и поддержания конкурентоспособности компании.

Для определения ориентации фирмы на рынке необходимо рассмотреть основных ее клиентов и их характеристики, которые представлены ниже в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ клиентов АНО «СибЭкспи»

Фирма	Область деятельности	Объем контракта за 2018 год	Отзывы
ООО «Альфа»	Производство электротехнической продукции	520000	Положительные
ООО «Сибрегионэксперт»	Деятельность в области права и бухгалтерского учета	120000	Положительные
ООО «ТСМ»	Строительство	80000	Положительные
ООО «СервисТрейд»	Производство и продажа стройматериалов	820000	Положительные
ООО «ИНГрупп»	Производство электротехнической продукции	130000	Положительные

На основании данных таблицы 2.3 можно увидеть, что основными клиентами организации АНО «СибЭкспи» являются:

- производственные предприятия, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью по ввозу товаров на территорию РФ с прохождением таможенной процедуры экспорта;
- предприятия, внедряющие на свои производства стандарты системы менеджмента качества ISO9000;
- предприятия, сертифицирующие свою продукцию на пожарную безопасность.

Далее необходимо рассмотреть особенности функционирования рынка сертификации в Иркутской области.

Если организация производит продукцию в городе Иркутске или занимается поставкой продукции к города Иркутской области из-за рубежа, то рано или поздно станет вопрос – как сертифицировать продукцию в Иркутске? Чтобы самостоятельно сертифицировать продукцию в Иркутске, например, оформить сертификат соответствия ГОСТ Р или ТР, декларацию соответствия Таможенного союза, ЕВРО 4 или добровольный сертификат в Иркутске, производителю потребуется много усилий, денежных средств, а главное времени.

Основными контролирующими органами в области сертификации являются Ростехнадзор (Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору) или Роспотребнадзор (Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, которая раньше называлась СЭС – Санитарно-эпидемиологическая служба).

Поэтому в настоящее время государство делегирует большую часть функций по сертификации сторонним организациям, оставляя себе в основном надзорную роль.

На основании вышеуказанных данных по анализу организации АНО «СибЭкспи» и ее внешней среды можно сказать, что в Иркутской области имеется очень большое число организаций, специализирующихся на оказании услуг по сертификации – их более 100 в области. Это вызвано следующими особенностями:

1. Легкость входа на рынок. Достаточно зарегистрировать юридическое лицо соответствующего профиля и начать поиск клиентов.
2. Возможность не иметь специализированной испытательной лаборатории.

То есть в целом рынок сертификации можно охарактеризовать как совокупность различных однотипных фирм-посредников, которые перезаказывают работы у специализированных органов и лабораторий. Именно поэтому конкуренция среди них столь высока, и чтобы удержаться на плаву, организации требуется делать упор на качество работ и профессионализм сотрудников.

Рассмотрев характеристику компании, проанализировав внешнюю среду и оценив место организации на рынке далее необходимо проанализировать ее кадровый состав и особенности управления персоналом, чтобы выявить пути повышения мотивации к труду.

2.3 Анализ состава и структуры персонала

При рассмотрении структуры персонала организации, основным документом, с которого необходимо начать работу является штатное расписание.

Штатное расписание — нормативный организационно-распорядительный документ организации, с помощью которого оформляется структура, утверждается штатный состав и численность предприятия с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, а также информацию о количестве штатных единиц [32, с. 178].

Таким образом, можно увидеть, что штатное расписание несет основную информацию об организационной структуре предприятия. Для анализа состава и структуры персонала приведем штатное расписание АНО «СибЭкспи» (таблица 2.4), составленное в соответствии с унифицированной формой Т-3 по состоянию на 2019 год.

Таблица 2.4 - Штатное расписание АНО «СибЭкспи»

Структурное подразделение	Должность (специальность)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) тыс. руб.	Надбавки, руб.	Всего в месяц, тыс. руб.
Администрация	Директор	1	50	-	50
Инженерно-техническая служба	Главный инженер	1	30	-	30
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	22	-	22
Кадровая служба	Менеджер по персоналу	1	19	-	19
Основной отдел	Инспектор-контролер	2	18	-	18

Окончание таблицы 2.4

Структурное подразделение	Должность (специальность)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) тыс. руб.	Надбавки, руб.	Всего в месяц, тыс. руб.
Основной отдел	Юрист	1	22	-	22
Основной отдел	Судебный эксперт	2	18	-	18
Основной отдел	Менеджер	2	15	-	15
Основной отдел	Водитель	1	12	-	12
Итого		12			

Таким образом, по данным штатного расписания численность предприятия составляет 12 человек. В организации функционируют следующие отделы:

1. Администрация, представленная Директором. Директор предприятия координирует функционирование организации в целом и несет полную ответственность за ее работу;

2. Инженерно-техническая служба в лице Главного инженера. Главный инженер на предприятии осуществляет контроль за функционированием инфраструктуры в целях обеспечения условий нормальной работы;

3. Бухгалтерия в лице Главного бухгалтера. Отдел бухгалтерии осуществляет финансовый учет на предприятии, следит за материальными и денежными потоками, динамикой финансовых показателей деятельности предприятия. Основные функции бухгалтерии: учет хозяйственных процессов, документальное отражение хозяйственных операций, составление отчетной документации и своевременная ее сдача в соответствующие инспекции.

4. Кадровая служба в лице менеджера по персоналу. Отдел кадров на предприятии занимается подбором персонала, наиболее отвечающего требованиям предприятия, заключает трудовые договора и контракты и осуществляет кадровый учет.

5. Основной отдел, где представлены работники, занятые непосредственно самим оказанием услуг. Менеджеры занимаются работой с клиентами и контрагентами, принимают звонки, отвечают за внешние связи.

Экспертный состав предприятия представлен в лице судебных экспертов и юриста.

На основании данных штатного расписания можно выстроить организационную структуру предприятия (рисунок 2.1).

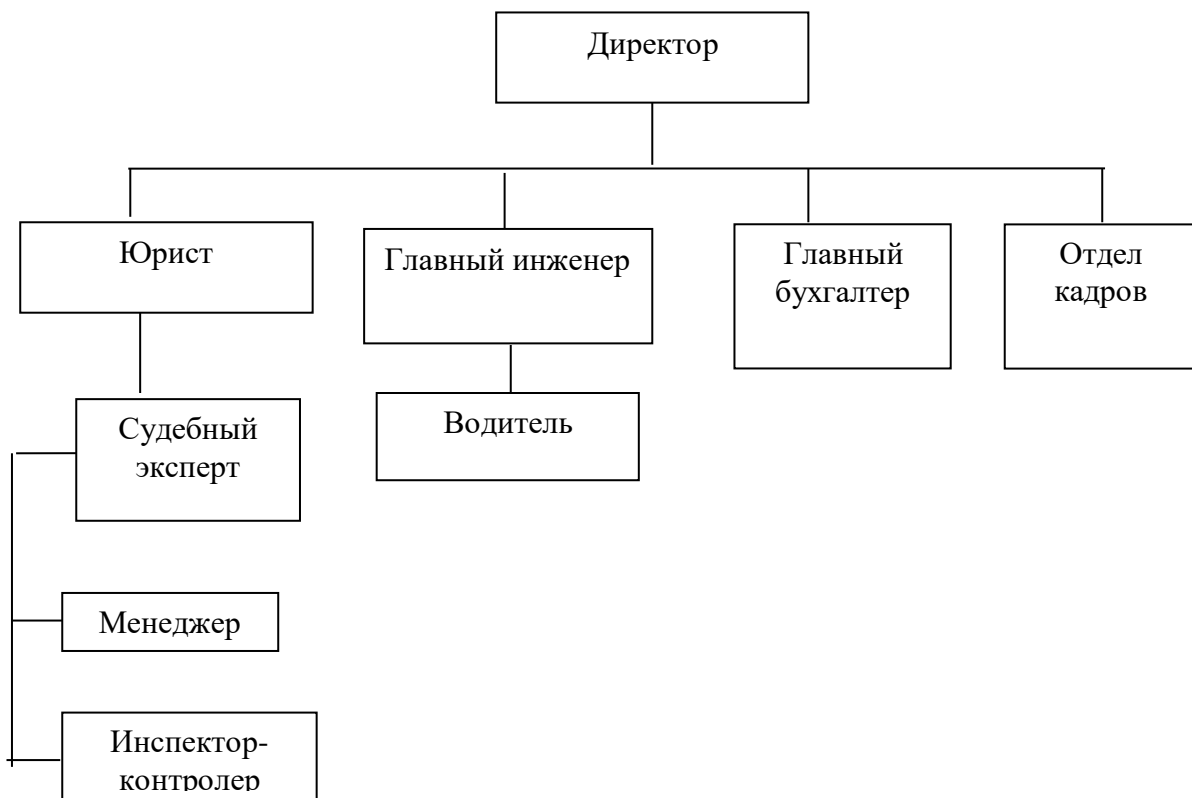


Рисунок 2.1 – Организационная структура АНО «СибЭкспи»

Таким образом, организация АНО «СибЭкспи» представлена главным образом экспертным составом квалифицированных работников, подобранных в соответствии с основной деятельностью организации. Организационная структура показывает, что на предприятии предпочитают именно квалифицированные специалисты, хорошо разбирающиеся в праве, юридических тонкостях, умеющих найти правильный подход к людям. То есть можно сказать, что в компании ставят упор на профессионализм. Следовательно, для подобного уровня сотрудников мотивация к труду необходима, так как им нужно чувствовать себя комфортно в небольшой фирме и понимать, что их труд и знания должным образом оценены.

Немаловажную роль в мотивации играет кадровая служба. Именно на нее возлагаются функции управления сотрудниками и должного стимулирования.

2.4 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала

Как было оговорено в пункте 1.3 в рамках реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала важно выяснить ряд вопросов:

- имеется ли у компании стратегия и план развития кадровой службы;
- какие существуют в организации методы мотивации персонала;
- насколько они реализованы;
- достаточные ли уровень мотивации на данном этапе;
- какие существуют проблемы мотивации;
- как их можно решить.

Для этого необходимо рассмотреть существующую систему мотивации персонала в организации АНО «СибЭкспи» применяя методы статистического и эмпирического анализа и оценим ее эффективность на основе анкетирования сотрудников по методу Шейна, приведенному в пункте 1.3.

Система мотивации персонала – это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и компании в целом. Основная цель системы мотивации персонала – стимулирование деятельности персонала с целью увеличения производительности. Заинтересованный работник лучше выполняет свои профессиональные обязанности, а это благотворно влияет на прибыль компании в итоге [29, с. 42].

Система мотивации персонала на предприятии должна включать следующие элементы:

- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации работников;
- оптимизировать расходы на персонал;

- обеспечить лояльность сотрудников и стабильность штата;
- ориентировать работников на решение стратегических задач фирмы;
- стимулировать эффективную работу каждого сотрудника;
- привлечь в компанию высококвалифицированных специалистов.

Система мотивации труда должна включать в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование.

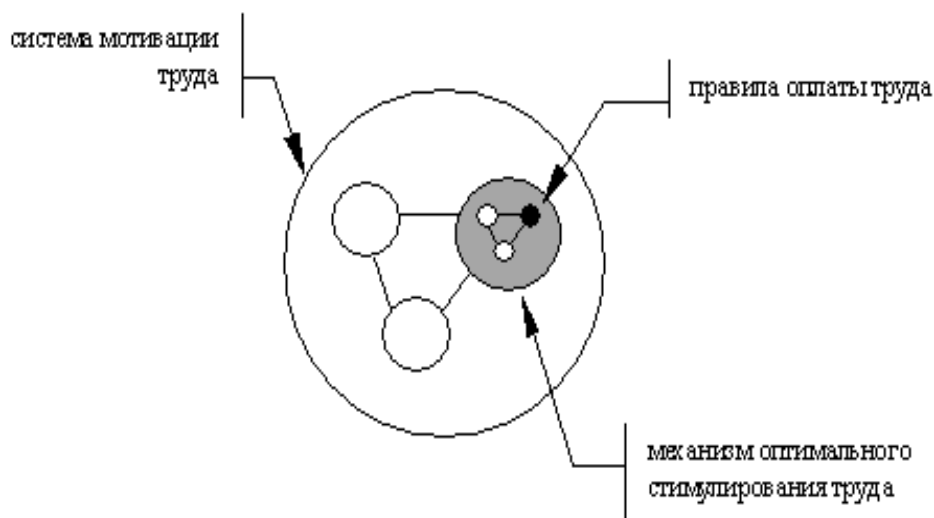


Рисунок 2.2 – Система мотивации труда и ее место в системе управления персоналом

Приведенная схема иллюстрирует, что система мотивации труда представляет собой часть стратегии управления персоналом и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования работников.

При этом важнейшим элементом мотивации труда является, конечно заработная плата.

Заработная плата – это главный стимул к труду и в большинстве случаев главная цель. Поэтому именно заработная плата является основным элементом стимулирования трудовой деятельности, повышения производительности труда, и, как следствие, эффективности производства [10, с. 265].

Правильная организация оплаты труда на предприятии – главный путь повышения мотивации труда, и, как следствие, его производительности

эффективности деятельности предприятия [17, с. 288]. Таким образом, в целях понимания методов стимулирования труда в анализируемой организации рассмотрим формирование доходов ее работников и проанализируем методику формирования индивидуального дохода работников разных категорий в целях определения размера заработка за месяц, способа его формирования и конечного располагаемого дохода сотрудника и оценим степень справедливости вознаграждения за труд.

Для анализа необходимо взять выборочно расчетные данные за месяц для разных подразделений и категорий работников [8].

Таблица 2.5 - Расчет заработной платы работников

Должность	Квалификация	Начисления		Удержания	Итого к выдаче	
		Оклад	Премия	НДФЛ	Исп. лист	
Январь 2018 г.						
Главный инженер	ВКС	30000	5035	4555	-	30480
Главный бухгалтер	ИТР	22000	5035	3515	-	23520
Судебный эксперт	ВКС	18000	4050	2867	-	19183
Судебный эксперт	ВКС	18000	3500	2795	-	18705
Водитель	Рабочий	12000	3500	2015	6742,5	6742,5
Юрист	ВКС	22000	5035	3515	-	23520
Менеджер	Служащий	15000	4500	2535	-	16965
Декабрь 2018 г.						
Главный инженер	ВКС	30000	15000	5850	-	39150
Главный бухгалтер	ИТР	22000	11000	4290	-	28710
Судебный эксперт	ВКС	18000	9000	3510	-	23490
Судебный эксперт	ВКС	18000	9000	3510	-	23490
Водитель	Рабочий	12000	6000	2340	7830	7830
Юрист	ВКС	22000	11000	4290	-	28710
Менеджер	Служащий	15000	7500	2925	-	19575

В таблице 2.5 представлены данные по расчету заработка различных подразделений организации на начало и конец года. По данным таблицы можно

проанализировать, что в течение года оклад всех работников остался прежним. Можно заметить, что в декабре 2018 года в организации начислены премии, размер которых составляет около 50% оклада [7]. Следовательно, можно заключить, что доход работника формируется в основном из месячного оклада и премий. В таблице представлено, что месячная выручка от продаж за декабрь 2017 года более чем вдвое увеличилась по сравнению с началом года. Заработок работников за декабрь также вырос, что определяется большим размером премии. При этом оклад сотрудника остался на прежнем уровне.

Таким образом, можно сказать, что в организации АНО «СибЭкспи» имеется положительный момент в виде увеличения размера премии в более результативном месяце. Однако размер этой премии определен как процент от оклада работника. Следовательно, при определении размера премии на предприятии учитывается более высокий уровень продаж в целом, но не учитывается вклад каждого работника в результат труда. То есть размер начисляемой премии определяется фиксированным окладом, а не результатом труда работника.

Необходимым условием правильной организации системы мотивации персонала является учет и нематериальных элементов системы. Другим важнейшим блоком мероприятий по развитию мотивации является обучение, подготовка и повышение квалификации кадров. Проанализируем реализацию этих элементов на практике, оценив какие же мероприятия по обучению персонала проводились на предприятии за последний год (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Мероприятия по обучению персонала на предприятии АНО «СибЭкспи»

Вид обучения	Количество человек	Должность обучаемых	Стоимость
Обучение охраны труда и пожарной безопасности	1	Главный инженер	4600
Консультационные и юридические услуги	4	Судебный эксперт, юрист, менеджер	7800

Окончание таблицы 2.6

Вид обучения	Количество человек	Должность обучаемых	Стоимость
Обучение и проверка знаний специалистов	3	Главный инженер, прораб	15000
Итого затрат на обучение			27400

На основании имеющихся данных по проводимым мероприятиям по обучению и развитию персонала, представленных в таблице 2.6 мы видим, что руководство предприятия уделяет должное внимание профессиональным знаниям своих сотрудников и систематически проводит мероприятия по необходимому обучению. Как правило это обучение пожарной безопасности юридические консультации. Однако, следует заметить, что знания, приобретаемые в результате такого обучения, являются необходимыми для соответствующих должностей согласно Трудовому законодательству должностным инструкциям [3].

Таким образом, систему мотивации персонала на анализируемом предприятии можно свести к использованию двух инструментов:

А) заработная плата и ее переменная часть в виде премии – то есть материальная мотивация;

Б) мероприятия по повышению квалификации сотрудников – как база успешной работы.

Далее нужно оценить степень эффективности применяемой в организации системы мотивации сотрудников. Для этого можно применить два метода:

1. Методом тестирования, необходимо выявить основные факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником. Вопросы для теста представлены в Приложении А к данной работе.

По результатам теста на рисунке 2.3 составлена диаграмма мотивирующих факторов. Приведены результаты суммарного присвоения баллов каждому фактору мотивации.

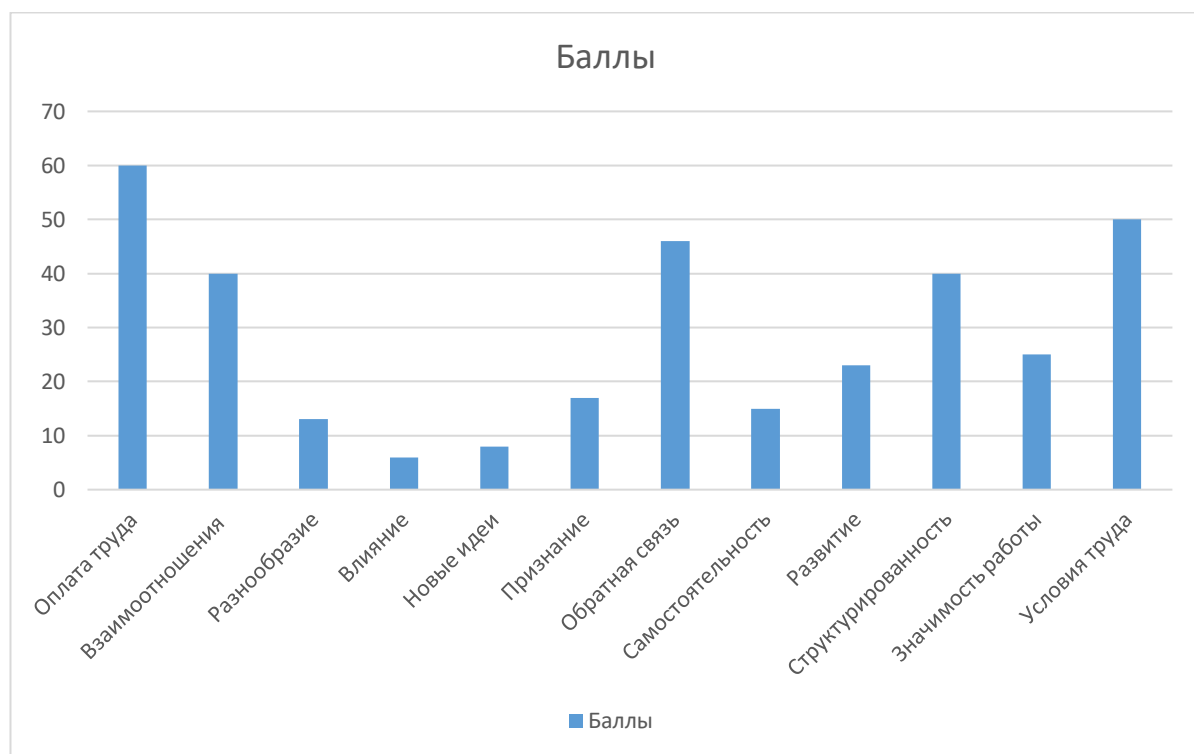


Рисунок 2.3 – Мотивирующие факторы

На основе опроса сотрудников выявлены следующие основные факторы мотивации в организации:

- Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок;
- Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
- Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы.

2. После того, как определены основные факторы мотивации персонала необходимо выделить главные недостатки существующей системы. Для этого на основе анализа, проведенного выше, можно определить основные проблемы действующей системы мотивации:

А) Отсутствие персонифицированной оценки вознаграждения за труд. В организации материальным стимулирующим инструментом является премия, размер которой определен окладом. Отсюда можно заметить гораздо более высокий размер премии у сотрудников администрации, чем основных

сотрудников. При этом не будет преувеличением утверждать, что именно основной персонал вносит наибольший вклад в результат производственной деятельности.

Б) В выявленных по результатам опроса факторах мотивации присутствуют только физические и материальные составляющие – заработная плата, условия труда, наличие четких инструкций. Тестирование сотрудников не выявило их стремление к таким факторам как: влияние, самостоятельность, признание, новые идеи.

А именно такие показатели являются главными составляющими развития персонала. В настоящее время персонал организации заинтересован лишь в том, чтобы получать вознаграждение за выполненную работу. Такая ситуация требует коррекции в сторону развития интереса сотрудника в самосовершенствованию.

Таким образом, проведя исследование существующей системы мотивации был выявлен ряд проблем. Которые можно оформить в виде так называемого «дерева проблем» (рисунок 2.4).

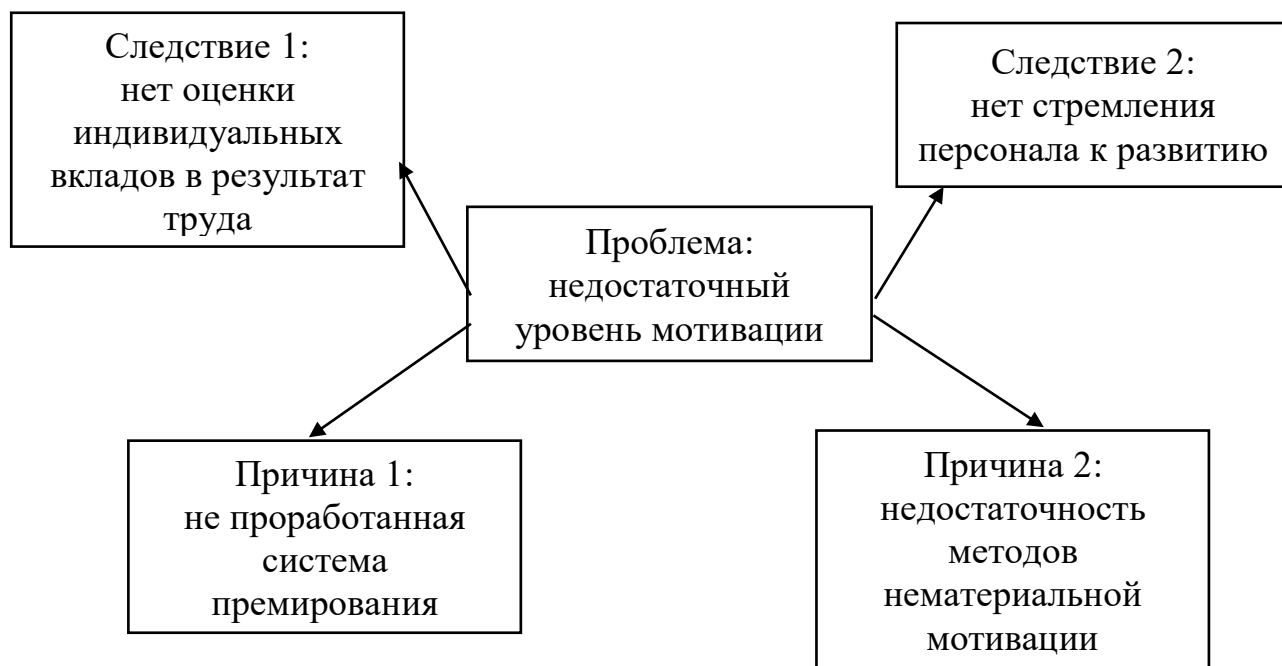


Рисунок 2.4 – Дерево проблем мотивации АНО «СибЭкспи»

По результатам проведенного в главе 2 исследования организации АНО «СибЭкспи» и ее внешней среды можно заключить, что организации остро требуется повышение конкурентоспособности путем привлечения большего числа клиентов. Для этого необходим квалифицированный качественно выполняющий свою работу персонал, что невозможно без соответствующей программы мотивации.

Следовательно, можно утверждать, что мероприятия по развитию системы мотивации должны быть направлены на совершенствование методов вознаграждения за труд, развитие сотрудников и создания благоприятных условий работы.

3 Разработка проекта по формированию системы мотивации

3.1 Концепция проекта

В проведенном выше анализе было установлено, что основным механизмом повышения стимулов к труду работников в организации АНО «СибЭкспи» является использование материальных стимулов в виде премирования. При этом премии определяются как процент от окладов.

Однако привязка заработка к определенной единице не позволяет оценить по справедливости вклад работника в результат труда. К тому же наличие фиксированных расценок не вызывает желание работодателя пересматривать их размеры чаще, чем это требуется нормами. Отсюда складывается ситуация, что прогресс работника не имеет своевременной денежной оценки и вознаграждения. Все это негативно сказывается на мотивации труда. Поэтому, имеет смысл реализация проекта по совершенствованию системы мотивации.

Цель разработки – создание на предприятии системы мотивации сотрудников с полным набором необходимых в рамках системы элементов материальной и нематериальной мотивации, с целью повышения стимулов сотрудников к профессиональному развитию.

Для этого необходимо поставить следующие задачи [7, с. 55]:

- разработка программы обучения и развития сотрудников;
- совершенствование системы материального и нематериального стимулирования труда;
- совершенствование информационного обеспечения предлагаемых мероприятий.

Соответственно, система развития персонала – это совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Проанализируем поставленную цель методом SMART-анализа, который предполагает постановку цели по следующим критериям (таблица 3.1).

В переводе с английского «smart» - «умный». Аббревиатуру SMART ввел Питер Друкер, где каждая буква имела свою расшифровку и отвечала за один из пяти критериев постановки целей.

Таблица 3.1 - SMART-анализ цели проекта

Критерий	Соответствие поставленной цели
<p>Specific: Конкретный</p> <p>Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который необходимо достичь.</p>	<p>Результат поставленной в рамках проекта цели – разработка программы обучения персонала.</p>
<p>Measurable: Измеримый</p> <p>На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели.</p>	<p>Измерение поставленной цели определено посредством приведения затрат на реализацию, экономического эффекта и сроков реализации проекта.</p>
<p>Attainable: Достижимый</p> <p>Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя.</p>	<p>Проведен анализ, проработаны риски, затраты и сроки реализации проекта.</p>
<p>Relevant: Значимый</p> <p>Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании.</p>	<p>Данная цель направлена в первую очередь на выведение деятельности компании на новый уровень с помощью подготовки квалифицированных сотрудников и как следствие увеличение объема продаж.</p>
<p>Time bound: Ограниченный во времени</p> <p>Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели.</p>	<p>01.08.2019 – 31.03.2020</p>

Внедрение предлагаемого проекта по совершенствованию системы мотивации предполагает внедрение следующих методов (рисунок 3.1).

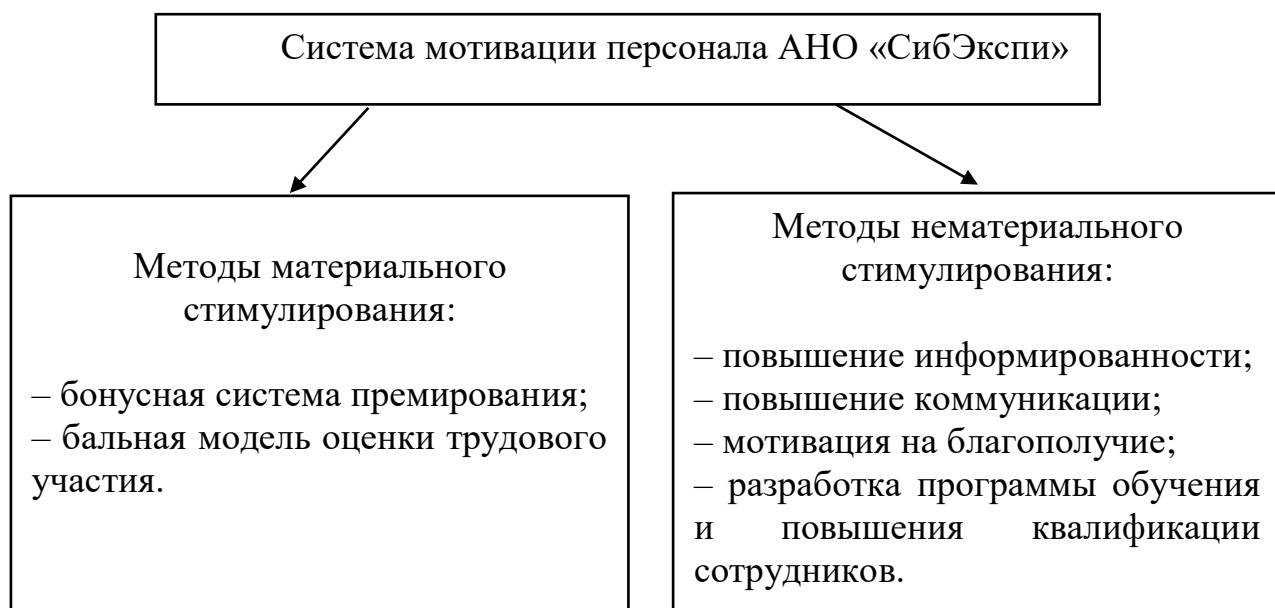


Рисунок 3.1 – Элементы системы мотивации персонала АНО «СибЭкспи»

Система мотивации персонала представляет собой комплекс задач по стимулированию деятельности персонала, улучшению показателей, умелое решение которых станет важным шагом по увеличению роста и прибыли фирмы. Как уже было оговорено, система мотивации должна включать в себя методы как материального, так и нематериального стимулирования. Важно рассмотреть методы пересмотра форм и систем оплаты труда и повышения стимулирования работников. Также нематериальные стимулы имеют также большое значение, и ими нельзя пренебрегать. Поэтому предлагаемая система мотивации также должна включать в себя и нематериальные элементы.

Далее необходимо рассмотреть основные аспекты, на которых будет базироваться система мотивации персонала в организации:

1. Как уже сказано выше справедливость в оплате труда – основной стимул для работника. Следовательно, в первую очередь требуется пересмотр существующих форм и методов оплаты труда в сторону большей их гибкости.

В этом плане особенно актуальными выглядят гибкие системы оплаты труда. Под гибкой системой оплаты труда понимается система, в которой заработки работников целиком зависят от эффективности деятельности предприятия, результатов его работы. То есть размер отчислений может

изменяться каждый раз в зависимости от прибыли предприятия и эффективности деятельности сотрудника. Нормы отчислений и коэффициенты также могут меняться в зависимости от трудового вклада. Гибкая система позволяет своевременно и адекватно реагировать на изменение результативности труда работника через индивидуализацию его заработка [3].

На примере проанализированного предприятия нужно проанализировать формирование заработка работника гибкими методами. Как было проанализировано, предприятие имеет окладную форму оплаты труда, а переменная часть заработка, подвергающаяся маневрированию, состоит из премии. Следовательно, актуальным будет ввести бонусный способ расчета премии.

- Для менеджеров, экспертов и юриста актуально будет установить бонусную систему оплаты труда. Рассчитаем возможный заработок на примере менеджера. Его оклад составляет 15000 руб., а премия — 1% от суммы заключенных контрактов за месяц.

Рассчитаем зарплату менеджера за январь 2019 года при условии, что месяц отработан полностью, а сумма заключенных контрактов составляет 500 тыс. руб.

Рассчитаем сумму премии:

$$500 \text{ тыс. руб.} \times 1\% = 5000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем заработок при подобной системе, взяв прочие начисления по итогам предыдущего месяца:

$$Z_{\text{январь}} = (15000 + 5000) \times 0,87 = 17400 \text{ руб.}$$

- Для тех сотрудников, которые напрямую не обеспечивают поиск новых клиентов и заключение договоров так же важно установление методов повышения материальной мотивации, так как они неотъемлемо вносят свой вклад в общий результат деятельности фирмы. Здесь можно выделить отдельные виды систем по оценки эффективности персонала — например, бальную модель.

При использовании балльной системы стимулирования работникам выставляются баллы за выполнение трудовых функций. С их помощью можно оценить способности конкретного сотрудника, а также такие важные качества, как ответственность, трудолюбие, умение работать в команде.

По итогам расчетного периода работники получают премию сообразно набранным баллам.

На практике данная схема выгладит следующим образом: фонд выплат стимулирующего характера можно установить в размере 60 тыс. рублей; количество работников в штате на данной системе премирования – 5; за невыполнение заданий сотрудник получает 0 баллов, за выполненное без замечаний – 1 (мы используем упрощенную систему оценки); предельное число баллов – 14 (для всех работников), 42 балла (по всем отделам).

Итак, первый руководитель кадровой службы набрал 12 баллов, главный бухгалтер – 10 баллов, главный инженер – 13 баллов.

Используем формулу:

(максимальная сумма стимулирующих выплат/суммарное количество баллов)* сумму баллов конкретного работника = размер вознаграждения

Менеджер по персоналу: $(60 \text{ тыс.}/42) * 12 = 17143 \text{ руб.}$

Главный бухгалтер: $(60 \text{ тыс.}/42) * 10 = 14286 \text{ руб.}$

Главный инженер: $(60 \text{ тыс.}/42) * 13 = 18571 \text{ руб.}$

Таким образом, можно увидеть, что подобный способ расчета премии на основании результатов деятельности предприятия существенно увеличивает ее размер по сравнению со значениями января 2018 года. А главное, система позволяет оценить вклад конкретного работника в каждом расчетном периоде. То есть сотрудники будут получать вознаграждение за конкретный результат труда и не получат его при отсутствии результата. Таким образом устраняется несправедливость в оценке труда, когда за разный вклад всем сотрудникам начисляется премия по одному механизму. Поэтому можно заключить, что новая система премирования будет стимулировать работников различных подразделений на улучшение показателей продаж и производства. Отдел

продаж будет стремиться к поиску новых каналов сбыта, а основной отдел в свою очередь будет мотивирован на рост объема заказов на сертификацию. Подобная система сможет мотивировать всех работников компании и заставить их работать как единый механизм в целях повышения эффективности работы в целом.

Премия призвана оправдать ожидание работника получить награду в конце своих трудов. Значит, смысл выплаты премии в том, чтобы в голове работника сохранилась связь: усилие плюс результат дадут вознаграждение. В этом плане прогрессивной выглядит система постановки целей и вознаграждения за их достижение в Google. Она называется Objective-Key Results (OKR), что означает, что вознаграждения формулируются не просто как целевые показатели (Objective), но и описывают образ желаемого результата по трем индикаторам (Key Results). OKR абсолютно всех работников при этом выкладываются в открытый доступ и даже отражаются в подписи работников в корпоративной почте [14, с. 41].

Для того, чтобы предложенные мероприятия эффективно работали нужны четко прописанные условия оплат в трудовых договорах. Рекомендуется разработать отдельное положение о премировании, которое будет регулировать отношения между работником и работодателем. В любые времена нужно использовать простую, понятную и прозрачную систему материальной мотивации. Любая схема расчета должна быть обоснована и понятна для сотрудника, к которому эта схема применяется. Важно, чтобы сотрудник рассматривал параметры системы как справедливые [13, с. 37].

2. Необходимым условием правильной организации системы мотивации является учет и нематериальных способов стимулирования трудовой деятельности. При этом при организации стимулирования труда следует также учитывать следующие моменты [17, с. 285]:

- Повышение информированности, образованности сотрудников. Задача компании – изначально разработать и довести до сведения каждого работника существующие способы получения новых знаний, повышения квалификации,

которые применяются в компании. Соблюдение норм закона, прозрачность деятельности, четкое соблюдение правил распорядка и конечно, открытый диалог с сотрудниками существенно минимизируют возможные недопонимания. Здесь позитивным моментом является приобретения таких ресурсов как Консультант Плюс, Главбух, Юрист компании. Так как основная деятельность компании АНО «СибЭкспи» сосредоточена на юридических и финансовых знаниях, прочная информационная база в наличие сотрудников играет немаловажную роль в уровне их квалификации [13, с. 37].

- Повышение коммуникаций сотрудников и работодателей. Отсутствие коммуникации – самая распространенная ошибка. Компании в одностороннем порядке пересматривают правила игры, и сотрудники это осознают только по факту. Последствия такого шага предугадать несложно, ведь сотрудник верил компании, наверняка строил планы и рассчитывал на определенный результат, а его подвели [13, с. 37].

- Мотивация на благополучие. Под благополучием понимается физическое, моральное и социальное благополучие работника, а это значит, что работодатель должен стимулировать работника не только к выполнению поставленных планов, но и к заботе о своем собственном здоровье и, если хотите, душевном равновесии - своем собственном и окружающих людей, причем не только на работе, но и дома. На практике HR-активности по мотивации работников на благополучие выражаются в организации мероприятий, направленных на пропаганду здорового образа жизни: оплате плановых диспансеризаций, организации в офисе дней здоровья, лекций по здоровому питанию или управлению стрессом [14, с. 42].

Таким образом, после постановки цели и задач проекта необходимо выделить основные факторы мотивации, на которые будет сделан уклон в рамках данного проекта. Здесь следует обратиться к двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга – американского социального психолога, который специализировался на проблемах труда и деятельности компаний. Согласно данной теории все факторы, которые оказывают влияние на

деятельность человека в производственных ситуациях, были распределены на гигиенические и мотивирующие. Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа:

- политика фирмы и администрации;
- безопасность труда;
- комфортные условия труда;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного;
- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы.

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером:

- успех;
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение.

Как видно из данного перечня эти факторы объединяет один признак – все они сосредотачивают в себе элементы профессионального развития сотрудника.

Управление человеческими ресурсами на предприятии неразрывно связано с развитием человека как в личностном, так и в профессиональном плане. Развитие должно быть неотъемлемой частью трудовой деятельности. Как сама компания в процессе своей хозяйственной деятельности стремится к

неограниченному развитию, совершенствованию своей деятельности и максимизации ее результатов, так и люди, которые в ней работают и обеспечивают это развитие, должны непременно развиваться сами. Иначе без развития человеческих ресурсов невозможным станет развитие самой компании.

Проведенный в пункте 2.4 настоящей работы анализ системы мотивации персонала в организации АНО «СибЭкспи» методом тестирования выявил отнесение сотрудников организации к инструментальному типу мотивации по оценке методом Герчикова. То есть сотрудники заинтересованы в основном в заработной плате и комфортных условиях труда – физических параметрах мотивации. Следовательно, исправление сложившейся ситуации возможно с помощью разработки проекта развития персонала.

Основной путь развития – это обучение персонала. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. Именно на профессиональном обучении и повышении уровня квалификации основывается процесс развития персонала.

По месту проведения обучения выделяют внутреннее и внешнее обучение персонала.

Внутреннее обучение проводится на территории организации, в которой сотрудник работает, а внешнее непосредственно в специальной фирме, занимающейся обучением персонала. Каждый из данных видов обучения имеет свои преимущества. Выбор внутреннего обучения позволяет организовать процесс обучения без отрыва от работы или с минимальными затратами времени.

Достоинством внутреннего обучения является то, что оно позволяет сохранить и передать корпоративную культуру и стандарты.

Внешнее обучение же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки может

послужить отдыхом для работников организации. Внешние компании предполагают гораздо большее разнообразие программ и тренеров по разным направлениям. Они могут внести новые технологии, самые актуальные знания, поделиться опытом и наработками других компаний. Данные факторы обуславливают выбор многих организаций в пользу внешнего обучения.

На основе вышесказанного, проведем опрос сотрудников о предпочтении методов обучения, результаты представим на рисунке 3. 2.

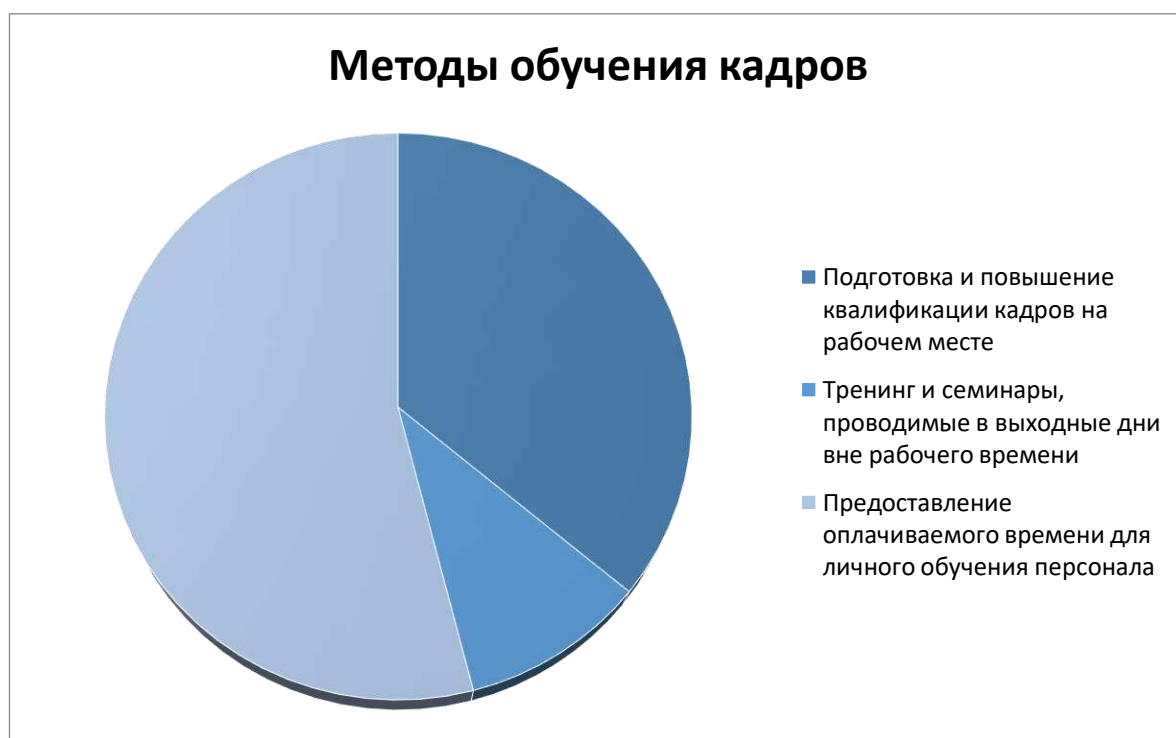


Рисунок 3.2 – Методы обучения персонала

Из рисунка 3.2 следует, что предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а так же обучению на рабочем месте.

В таблице 3.2 представлена программа обучения сотрудников организации в рамках реализуемого проекта. Данная программа базируется на следующих принципах:

1. Совершенствование навыков персонала в основном виде деятельности. как показал проведенный в пункте 2.2 анализ внешней среды организации рынок сертификации довольно обширен, в него легкой войти и поэтому с этой

сферы обращается множество мелких фирм-посредников, которые обслуживают клиентов, но не имеют собственных специалистов в области экспертизы и сертификации. В целях развития организации АНО «СибЭкспи» предлагается повышение статуса фирмы с посредника до полноценного сертификационного и испытательного центра. Обучение персонала соответствующим навыкам будет первым шагом на пути в этой цели.

2. Совершенствование информационного обеспечения управления персоналом. Для этого необходим качественно новый уровень знаний в области управления персоналом и финансовой деятельности. На это направлена программа обучения менеджера по персоналу и бухгалтера.

Таблица 3.2 - Программа обучения сотрудников АНО «СибЭкспи»

Должность, требуемые навыки	Программа	Документационная и информационная база
Менеджер по персоналу -Систематизация процессов оценки персонала и методов его развития; - Разработка стратегии управления персоналом.	- Основы ТК для HR -Разработка и внедрение системы развития персонала -Программа индивидуальные планы развития	Электронный сервис «Система главбух - HR» Курс «Высшая школа», Должностная инструкция
Главный бухгалтер	Повышение квалификации Обучение финансовому управлению и управлению денежными потоками	Электронный сервис «Система главбух» Курс«Высшая школа», Должностная инструкция
Главный инженер -Правила проведения испытаний; - Правила охраны труда на своем рабочем месте; - Основы проведения пожарных испытаний; - Меры пожарной профилактики; - Технологии выполнения работ; -Сведения об электротехнике; - Принципы работы с используемыми инструментами.	Обучение основам проведения испытаний	Учебные материалы, инструкции, блок-схемы
Юрист, судебный эксперт - Основы системы менеджмента качества.	Обучение основам системы менеджмента качества ИСО 9001:2015 и экологического менеджмента ИСО 14001:2015	ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества.

Реализация проекта всегда требует наличия ответственных лиц, которые собственно занимаются его реализацией и несут ответственность за его результаты. Матрица ответственности устанавливает степень ответственность каждого участника проектной команды за выполнение отдельных этапов и задач проекта. Ответственный – полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации [24, с. 179].

Таблица 3.3- Матрица ответственности

Матрица ответственности	Лицо		
	Директор	Менеджер по персоналу	Главный бухгалтер
Разработка основ стимулирования труда: - Бонусная система оплаты труда - Бальная система оплаты труда	Отвечает/ Утверждает	Консультирует	Исполняет
Внедрение оценки трудового участия: - Оценка баллов каждого сотрудника - Распределение трудового участия по набранным баллам	Утверждает	Исполняет	Консультирует
Внедрение программы обучения сотрудников: - Повышение квалификации - Улучшение качества информационной базы для сотрудников	Утверждает	Исполняет	Консультирует
Реализация мероприятий по улучшению условий труда: - Забота о здоровье сотрудников - Улучшение условий труда	Утверждает	Исполняет	Консультирует

Управление рисками призвано экономить деньги и время проекта. Описание ожидаемых рисков проекта характера их влияния на различные процессы проекта для разработки методов предотвращения этих рисков. Для этого делается подробный анализ ожидаемых потерь в результате негативного влияния рисков, разрабатываются меры по снижению рисков. В таблице 3.4 представлен реестр рисков, наиболее вероятных для данного проекта.

Таблица 3.4 - Риски по проекту

Тип риска	Наименование риска
Кадровый риск	Недостаточно квалифицированный персонал проводящий обучение
	Риск утраты сотрудниками знаний, умений и навыков или их недополучение в ходе повышения квалификации
	Снижение лояльности сотрудников и их демотивация
	Текучесть кадров
Юридический риск	Неустойчивость и непрогнозируемость законодательной базы (частое изменение законодательства)
Финансовый риск	Недостаточное финансирование

Успех проекта зависит от того, какую стратегию или стратегии реагирования на риски запланирует и реализует команда управления проектом. Запланированные операции по реагированию на риски должны:

- соответствовать серьезности риска;
- быть экономически эффективными в решении проблемы;
- быть своевременными;
- быть реалистичными в контексте проекта;
- быть согласованными со всеми участниками.

Для того, чтобы избежать возникновения данных рисков были разработаны стратегии реагирования (таблица 3.5), которые позволят реализовать разработанный проект в АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований».

Таблица 3.5 – Стратегия реагирования

Риски	Стратегия реагирования	Описание стратегии
Кадровые риски	Уклонение	Тщательный отбор внешних компаний и тренеров для проведения обучения, введение дополнительного стимулирования персонала.
Юридические риски	Снижение	Внедрение рассылки по почте внутри организации об произошедших изменениях в законодательстве

Окончание таблицы 3.5

Риски	Стратегия реагирования	Описание стратегии
Финансовые риски	Принятие	Создание резервного фонда проекта

Проведем анализ рисков при реализации проекта. В процессе оценки используются следующие показатели:

1. Вероятность возникновения риска (шкала: 0-1).
2. Степень влияния риска (шкала: 1-10).
3. Ранг риска – значимость данного риска для деятельности организации (шкала: 1-3).

Интегральная оценка рассчитывается путем перемножения всех показателей. Результаты оценки приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ рисков

Риски	Вероятность	Степень влияния	Ранг	Воздействие
Кадровые риски	0,5	6	2	6
Юридические риски	0,9	4	1	3,6
Финансовые риски	0,9	8	3	21,6

Самыми значительными для организации являются финансовые риски. С целью недопущения возникновения данного риска необходимо создать резервный фонд, который сможет обеспечить бесперебойную реализацию проекта и его завершение в указанные сроки без дополнительных затрат компании.

Одной из основных отличительных особенностей любого проекта есть его ограниченность во времени, то есть наличие начальной и конечной точки. Исходя из масштаба замысла, а также количества процессов, которые необходимо выполнить для достижения цели, можно рассчитать ориентировочные сроки реализации проектного задания.

Далее определим сроки реализации проекта, приведенные в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Исходные данные для диаграммы Ганта

Задача	Дата начала	Длительность	Срок выполнения
Разработка основ стимулирования труда	01.07.2019	24	01.08.2019
- бонусная система оплаты труда	01.07.2019		15.07.2019
- бальная система оплаты труда	16.07.2019		01.08.2019
Внедрение оценки трудового участия	02.08.2019	28	09.09.2019
- оценка баллов каждого сотрудника	02.08.2019		02.09.2019
- распределение трудового участия по набранным баллам	03.09.2019		09.09.2019
Внедрение программы обучения сотрудников	02.08.2019	44	01.10.2019
- повышение квалификации	02.08.2019		16.09.2019
- улучшение качества информационной базы для сотрудников	17.09.2019		01.10.2019
Проведение мероприятий по улучшению условий труда	03.09.2020	22	01.10.2019
- забота о здоровье сотрудников	03.09.2019		01.10.2019
- улучшение условий труда	03.09.2019		01.10.2019

Актуальным будет привести диаграмму Ганта по этапам внедрения проекта (Приложение Б).

Безусловно, подобные меры потребуют дополнительных вложений и перед реализацией проекта важно оценить их размер и срок окупаемости.

3.2 Оценка ресурсов и эффективности проекта

Затраты на совершенствование систем управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (К) включают составляющие [13, с. 27]:

- предпроизводственные затраты;
- капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

- сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

- сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Для определения объема первоначальных вложений в проект приведем в таблице 3.8 стоимость каждого из мероприятий.

Таблица 3.8 - Объем вложений в рамках реализации проекта

Задача	Стоимость, тыс. руб.
Разработка и внедрение основ стимулирования труда	
- бонусная система оплаты труда	50
- бальная система оплаты труда	80
Внедрение программы обучения сотрудников	
- повышение квалификации	150
- улучшение качества информационной базы для сотрудников	60
Проведение мероприятий по улучшению условий труда	
- забота о здоровье сотрудников	40
- улучшение условий труда	110
Итого	490

Таким образом, рассчитаем совокупные затраты:

$$K = 50+80+150+60+40+110= 490 \text{ тыс. руб.}$$

При новой системе на предприятии увеличатся расходы на премирование сотрудников, общий объем премий составит:

$$60000 + 1500000*1\% = 75000 \text{ руб.}$$

Где 150000 – Объем заключенных контрактов за месяц.

Таким образом, увеличение расходов на оплату труда в январе 2019 года по сравнению с январем 2018 года составит:

$$75000-30655 = 44345 \text{ рублей в месяц.}$$

Где: 30655 – общая сумма премий за январь 2018 года.

В таблице 3.9 представлен свод начислений оплаты труда при внедрении материального стимулирования.

Таблица 3.9- Свод начислений АНО «СибЭкспи» за январь 2019 года

№ пп.	Начисления и удержания	Начислено/удержано, руб.	
		До изменения	После изменения
1	Оклад	137000	137000
2	Месячная премия	30655	75000
3	Отпускные	13572,31	13572,31
4	Больничные	14118,48	14118,48
5	Пособие по уходу за ребенком	10335,00	10335,00
6	Всего начислено	205680,79	250025,79

Далее подробно рассмотрим объем текущих затрат в рамках проекта по развитию системы обучения персонала и созданию благоприятных условий работы (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Ежемесячные затраты на мероприятия по повышению мотивации труда, руб.

Вид затрат	Цель	Стоимость в месяц, руб.
Консультант Плюс Подписка на информационные ресурсы для юриста и бухгалтера + судебная практика	Улучшение качества информационной базы для сотрудников	59400 ежегодно, 4950 руб. в месяц
Плановая диспансеризация	Забота о здоровье сотрудников	38400 ежегодно, 3200 руб. в месяц
Услуги дополнительного профобразования	Повышение квалификации	150000 ежегодно, 12500 руб. в месяц
Улучшения условий труда	Комфортные рабочие места с имеющейся аппаратурой	110000 ежегодно, 9167 руб. в месяц
Итого в месяц		29817

В приведенном перечне капитальных и текущих затрат рассматриваются такие мероприятия по повышению мотивации персонала как:

- Повышение информированности и знаний сотрудников в профильных областях. Анализируемая компания занимается проведением судебных экспертиз, выдачей сертификатов, консультационными услугами по юридическим и финансовым вопросам. В условиях быстро меняющегося законодательства, постоянных обновлений и переизданий нормативных актов

важно всегда своевременно реагировать на эти изменения. Программа Консультант Плюс поможет сотрудникам всегда быть в курсе последних новостей в области права, повысит их информированность, позволит получить новые знания. Все это неотъемлемо положительно скажется на уровне обслуживания клиентов, их удовлетворенности и уровне продаж.

- Плановая диспансеризация сотрудников, призванная провести общее обследование состояния их здоровья и дать рекомендации. Это также является очень важной стороной жизни, но к сожалению, у занятых людей не всегда есть время и средства на прохождение медицинских осмотров. Поэтому проведение их в организованном порядке с выделением сотрудникам выходного дня и оплатой осмотров позволит сотрудникам проверить состояние своего здоровья.

- Услуги дополнительного профобразования призваны повысить квалификацию, уровень профессиональных знаний сотрудников. По результатам обучения они смогут получить сертификат, подтверждающий их статус.

- В целях улучшения условий труда и рабочей обстановки предлагается провести ремонт офиса для создания комфортных условий работы.

Таким образом, мы видим, что внедряемые мероприятия потребуют определенных ежемесячных затрат. Однако любые вложения должны быть направлены на экономический эффект.

Планируемые результаты от внедрения проекта:

Введение программы профессионального роста сотрудников поможет организации АНО «СибЭкспи» получить специалистов нужной для нее квалификации. Данные сотрудники будут узкопрофильной направленности, что позволит организации заниматься определенными дорогостоящими экспертизами, не привлекая сотрудников с внешних компаний. Тем самым сокращая сроки реализации данных услуг, а так же затраты на оплату привлеченных сотрудников.

Благодаря этому произойдет увеличение клиентской базы и объема заключенных контрактов, поэтому в организации ожидается нарастание

объемов продаж вследствие увеличения количества заключенных контрактов. Помимо этого, если количество заключенных договоров останется неизменным, то организация все равно будет получать большую выгоду за счет более дорогих экспертиз.

Также организация сможет расширяться за счет того, что станет привлекать высококвалифицированных специалистов к себе на работу.

Для оценки экономического эффекта от внедрения мероприятий, нужно смоделировать плановые показатели финансовых результатов деятельности предприятия по состоянию на декабрь 2019 года и сравнить их с данными 2018 года из таблицы 2.1 [15, с. 228].

Таблица 3.11 - Финансовые показатели деятельности предприятия АНО «СибЭкспи» до и после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2018 год	2019 год плановые
Выручка	2306	3452
Себестоимость продаж	(1980)	(2672)
Валовая прибыль (убыток)	326	780
Прибыль (убыток) от продаж	326	780
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	(36)	(69)
Прибыль (убыток) до налогообложения	290	711
Чистая прибыль (убыток)	290	711

Приведенные данные показывают увеличение прибыли организации в 2019 году на 421 тыс. рублей в год.

Также рассчитаем показатель рентабельности продаж до и после внедрения мероприятий. Рентабельность продаж определяется как отношение суммы чистой прибыли к выручке [2, с. 129]:

$$R_{2018} = 290/2306*100\% = 12.58\%$$

$$R_{2019} = 720/3452*100\% = 20,6\%.$$

Таким образом, можно увидеть, что внедряемые мероприятия по повышению мотивации персонала позволят достичь следующих результатов:

- повышение материальных и нематериальных стимулов работников;
- повышение уровня квалификации и профессиональных знаний;
- улучшения условий труда;
- увеличение объемов продаж, выручки и прибыли.

То есть можно заключить, что предлагаемые мероприятия экономически оправданы и приведут не только к повышению материального и нематериального благополучия сотрудников, но и к улучшению финансового состояния фирмы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе было рассмотрено понятие мотивации трудовой деятельности в организации. Было определено ее место в системе управления персоналом, необходимость проведения подобных мероприятий и механизм их реализации.

По данным проведенного исследования было установлено, что мотивация труда представляет собой часть системы управления персоналом, направленную на повышение стимулирования сотрудников к труду.

При осуществлении мероприятий по мотивации трудовой деятельности наиболее прогрессивным вариантом был представлен проектный подход.

Проектный подход при мероприятиях по повышению мотивации представляет собой совокупность определенных целей, инструментов и сроков их достижения. Основная цель проекта – создания условий, улучшающих труд сотрудников и его результаты. Именно на этом базируется система мотивации персонала. Проект должен осуществляться, как правило, кадровой службой в рамках общей стратегии управления персоналом.

На примере организации АНО «Сибирский центр судебных экспертиз и исследований» был проведен анализ кадрового состава, определен его квалификационный уровень и характер выполняемой работы и были предложены мероприятия по повышению трудовой мотивации.

Мероприятия по повышению трудовой мотивации представляют собой проект, основанный на работе в двух направлениях: материальном и нематериальном стимулировании к труду. В данном проекте было акцентировано внимание на нематериальное стимулирование, которое основано на развитии сотрудников и создания благоприятных условий работы.

Основной путь развития – это обучение персонала. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов,

руководителей и т. п. Именно на профессиональном обучении и повышении уровня квалификации основывается процесс развития персонала.

Кроме нематериальных стимулов система мотивации включает в себя также и материальные составляющие:

- заработная плата;
- премии и поощрения.

Заработная плата является мерой вознаграждения работников за их труд и определяет цену труда как экономического ресурса. Поэтому именно заработная плата является основным элементом стимулирования трудовой деятельности, повышения производительности труда, и, как следствие, эффективности производства, такого рода нововведения позволят справедливо оценивать вклад каждого сотрудника в результат труда. Таким образом, устраняется несправедливость в оценке труда, когда за разный вклад всем сотрудникам начисляется премия по одному механизму. Следовательно, помимо предложенных мероприятий по развитию персонала, организации стоит заострить внимание на изменении и материального стимулирования, установлении гибкой оплаты труда.

Такие мероприятия позволят существенно улучшить как трудовую, так и частную жизнь сотрудников, а, следовательно, у них возникнет желание работать для этой компании и приносить ей экономические выгоды, что приведет к дополнительному витку развития деятельности самой компании и ее результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ принят 21.10.1994 Часть первая редакция от 15.10.2018 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ 06.05.2019
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ принят 21.12.2001 редакция от 01.04.2019 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ 06.05.2019
3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05 августа 2000 года N 117-ФЗ принят 19.07.2000 Часть вторая редакция от 19.01.2019 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/#dst0 01.05.2019
4. Приказ Минфина РФ от 06 июля 1999 г. № 43н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» // Финансовая газета. – 2016. – № 34.
5. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018) "О некоммерческих организациях" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ 05.04.2019
6. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению редакция от 08.11.2010 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/ 01.05.2019
7. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: Письмо от 20.11.2015 № 2631-6-1 [Электронный ресурс] // Главбух. – Режим доступа https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_420330836 03.05.2019

8. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: Письмо от 18.12.2014 № 3251-6-1 [Электронный ресурс] // Главбух. – Режим доступа https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/97_73201 08.05.2019
9. Федеральная налоговая Служба Письмо от 01.04.2011 № КЕ-4-3/5165 [Электронный ресурс] // V2b.ru – Режим доступа
10. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: Письмо от 18.09.2018 № 14-1/В-765 <http://www.v2b.ru/documents/pismo-mintruda-rf-ot-18-09-2018-14-1-v-765/> 03.05.2019
11. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: Письмо № 14-1/-725 от 10.08.2017 [Электронный ресурс] // Клерк. – Режим доступа <https://www.klerk.ru/doc/465589/> 01.05.2019
12. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» редакция от 10.12.2016 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73789/ 07.05.2019
13. Федеральный закон № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве», статья 98 Режим доступа <https://www.pro-personal.ru/article/4650-uderjaniya-iz-zarabotnoy-platy-po-ispolnitelnym-dokumentam> 28.04.2019.
14. Абрютина М. С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебник / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2016, 480 с.
15. Александрова А. Б. Заработная плата на современном предприятии / А. Б. Александрова. - М.: Книжный мир, 2012. – 424 с.
16. Базарова Г.Т., Козлова Ю.С., Исследование рынка обучения и развития персонала организаций: основные результаты Научная статья / Г. Т. Базарова, Ю. С. Козлова. – М.: Из-во ВШЭ, 2019, 62 с.
17. Борисов Е.Ф. Экономика: учебник / Е.Ф. Борисов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 320 с.

18. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.В. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т. Г, Вакуленко, Л. В. Фомина. – М.; СПб.: Герда, 2011. – 468 с.
19. Витебская Р.Т. Экономика промышленного предприятия: учебное пособие / Р. Т. Витебская. – М.: МГОУ, 2017. – 239 с.
20. Горемыкин, В. А. Экономическая стратегия предприятия: учебник / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2010. – 506 с.
21. Громова Н. В., Развитие персонала – приоритетное направление повышения конкурентоспособности Научная статья / Н. В. Громова. – Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. С. 95-103.
22. Гладюк Т. В. Сложные формулы в зарплате заставляют подозревать в обмане / Т. В. Гладюк // Управление персоналом, 2016 №7, с. 38-39.
23. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. — 4-е изд. / Л. В. Донцова, Н. А. Никофорова. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2018. – 336 с.
24. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом: учебник 2-е изд. / О. М. Исаеваю, Е. А Припорова. – М.: Гриф УМО СПО, 2018, 244 с.
25. Кибанов А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: учебное пособие. – М.: ГУУ, 2006. – 38 с.
26. Кудряшова В. С. Система постановки целей и вознаграждения за их достижение / В. С. Кудряшова // Управление персоналом, 2016 №7, с. 41-42.
27. Лапшова О.А. Управление персоналом: учебник / О. А. Лапшова. – М.: Гриф УМО СПО, 2018, 406 с.
28. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник 2-е изд. / А. А. Литвинюк. – М.: Гриф УМО СПО, 2018, 498 с.
29. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами: учебное пособие / под ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2010. 960 с.

30. Митрофанова В. В. Зачем нужно стратегическое развитие отдела управления персоналом / В. В. Митрофанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016, N 10, с. 54-58
31. Савченко П.В. Политика доходов и заработной платы / П.В. Савченко. - М.: ЮРИСТЪ, 2010. – 460с.
32. Технологии управления развитием персонала под ред. Н. В. Ключевой: учебник / Н. В. Ключева. – М.: Проспект, 2016, 408 с.
33. Тулони́на, Д. В. Система внутреннего контроля предприятия / Д. В. Тулони́на, П. А. Желтов // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2010. – № 12.
34. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – М., 2012. – 632 с.
35. Франовская Г.Н. Малый бизнес: учебное пособие для вузов / Г. Н. Франовская. – М.: ИНФРА-М, 2017, 245 с.
36. Фролова Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т. А. Фролова. - Таганрог: ГТИ ЮФУ, 2009. – 365 с.
37. Шаховская, Л. С. Мотивация труда в переходной экономике: автореферат дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. С. Шаховская. – М., 2011. – 38 с.
38. Развитие персонала — залог процветания организации / Электронный журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс] // АКТИОН-МЦФЭР. – Режим доступа <https://www.hr-director.ru/razvitie-personala> 19.04.2019
39. Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников / Электронная газета «Аргументы и факты» [Электронный ресурс] // АиФ. – Режим доступа <http://www.aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html> 14.04.2019
40. Федеральная служба государственной статистики. Бухгалтерская (финансовая) отчетность организаций [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа <https://e-ecolog.ru/buh/2018/3811435880> 05.04.2019

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросник для оценки мотивации персонала

Тест основан на распределении 11 баллов между вариантами в каждом из 33 вопросов. Таким образом, из самого большого количества набранных баллов выделяются наиболее значимые факторы мотивации.

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

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

2) Я не хотел бы работать там, где

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

3) Для меня важно, чтобы моя работа

- a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

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

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

5) Работа мне нравится, если

- a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6) Полагаю, что мне бы понравилось, если

- a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- b) у меня был бы очень хороший оклад;
- c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7) Я не считаю, что работа должна

- a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;

Продолжение приложения А

- b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8) Работа, приносящая удовлетворение,

- a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимулирующей энтузиазма;
- b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- c) является полезной и значимой для общества;
- d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9) Важно, чтобы работа

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

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

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

11) Самой хорошей является такая работа, которая

- a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12) Вероятно, я не буду хорошо работать, если

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

13) При определении служебных обязанностей важно

- a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14) Вероятно, я не захочу работать там, где

- a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- c) очень мало контактов с широким кругом людей;
- d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

Продолжение приложения А

15) Я был бы удовлетворен, если

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

16) Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

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

17) Я полагаю, что должность должна предоставлять

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

18) Работа приносила бы меньше удовлетворения, если

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

19) Я хотел бы работать там, где

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

20) Вряд ли я захотел бы работать там, где

- a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- c) заработная плата не слишком высока;
- d) условия работы недостаточно хорошие,

21) Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

- a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- b) возможность проявлять креативность;
- c) возможность встречаться с интересными людьми;
- d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22) Работа не будет доставлять удовольствие, если

- a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

Продолжение приложения А

23) Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

- a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- b) возможность установления и достижения целей;
- c) возможность влиять на принятие решений;
- d) высокий уровень заработной платы.

24) Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если

- a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- b) мало шансов влиять на других людей;
- c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25) В процессе организации работы важно

- a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

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

- a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- c) работа не является интересной или полезной;
- d) работа рутинная и задания редко меняются.

27) Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28) Мне бы не понравилась работа, которая

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

29) Я бы проявил стремление работать там, где

- a) работа интересная и полезная;
- b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- c) меня окружали бы интересные люди;
- d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

30) Я не считаю, что работа должна

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

31) Хорошо спланированная работа обязательно

- a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

Окончание приложения А

- b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

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

- a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33) Наиболее важными характеристиками должности являются

- a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Завершив работу над тестом, получается общий результат по каждому из мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов. После описания каждого мотивационного фактора приводятся мода распределения (наиболее часто встречающееся значение), медиана (среднее значение) и диапазон разброса (самое низкое и самое высокое значение) каждого фактора, содержащиеся в базе.

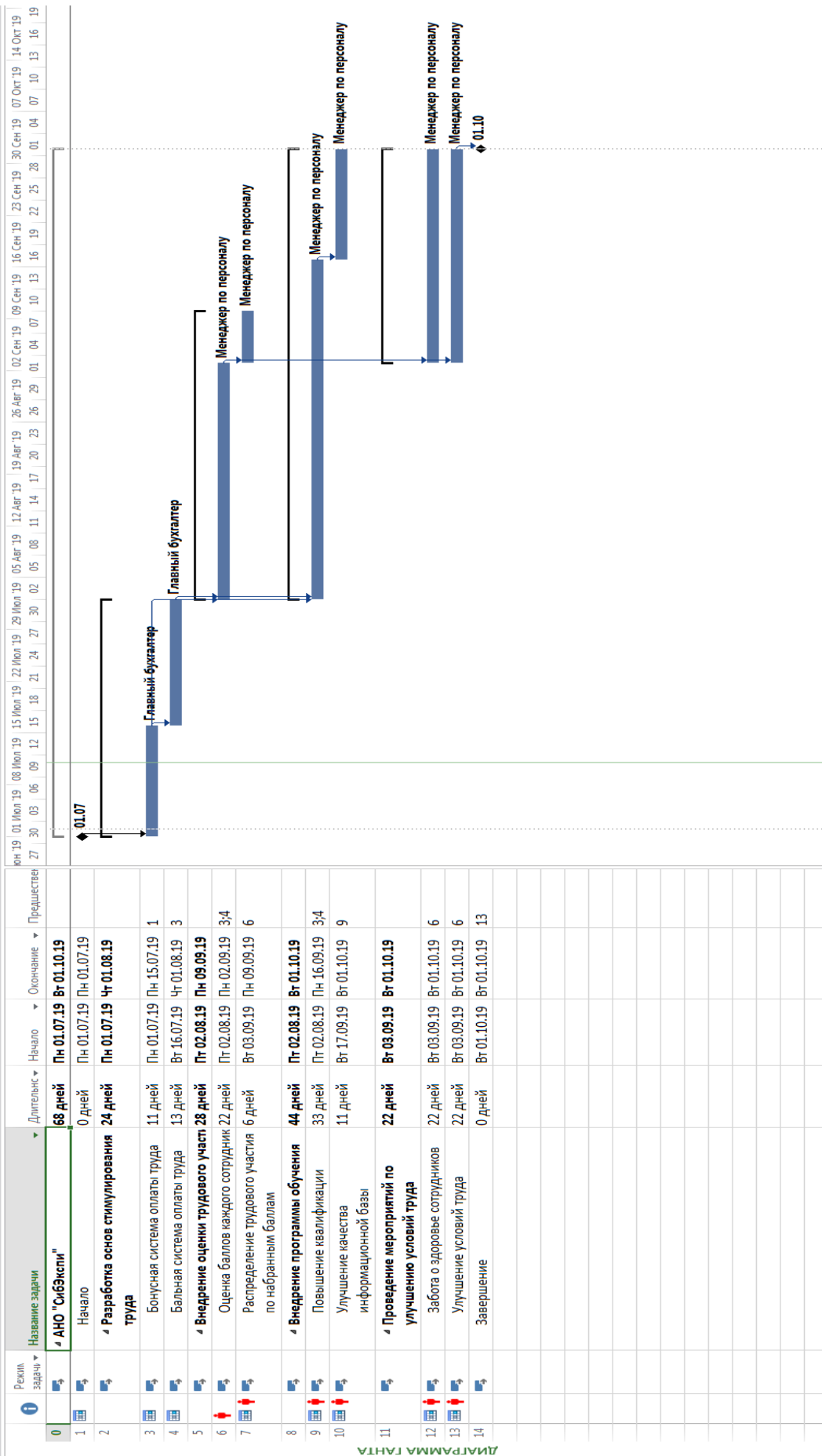
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Секция

Начало
Пн 01.07.19

Окончание
Вт 01.10.19

Добавьте задачи с датами на временную шкалу




Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 3 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

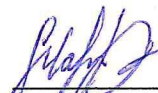
Разработка проекта по формированию системы мотивации персонала в
организации

Руководитель


подпись, дата

канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева

Выпускник


подпись, дата

М.В. Бычкова