**Оглавление**

1. Общая характеристика ООО «Герольд».........................................................2

1.1. Структура управления...................................................................................2

1.2. Этапы разработки системы денежного вознаграждения............................6

1.3. Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании...............................................9

2. Стимулирование персонала............................................................................13

2.1. Виды стимуляции на ООО «Герольд»........................................................13

3. Мотивация персонала......................................................................................17

3.1. Пирамида Маслоу.........................................................................................17

Выводы и предложения.......................................................................................28

Список литературы..............................................................................................32

Приложения..........................................................................................................34

**1. Общая характеристика предприятия**

1.1. Структура управления

Использование финансовых поощрений — денежных премий, выплачиваемых работникам, объем производства которых превышает некоторую заранее определен­ную норму, было популяризовано Фредериком Тейлором в конце 19-го века. Одно из величайших открытий Тейлора заключалось в том, что он понял необходимость стандартизированного, приемлемого подхода к **справедливой дневной выработке**. Он отмечал, что справедливая дневная выработка не должна зависеть от призрачных оценок мастеров, а должна основываться на тщательном, формально-научном процессе наблюдения и инспектирования. То есть возникла необходимость оценить научно каждый труд, что привело к возникновению движения **научного ме­неджмента**. В свою очередь в 30-е годы (годы жестокой деп­рессии) научный менеджмент уступил место движению человеческих отношений, на­правленному на удовлетворение социальных потребностей рабочих. Сегодняшняя заинтересованность в высоком качестве и в укреплении преданности сотрудников есть логическое продолжение этого движения.

Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «Герольд» (именуемая в дальнейшем фирма) создана с целью удовлетворения потребностей населения в различных услугах, товарах, продукции научно-технического назначения.

Предметом деятельности являются:

- насыщение рынка города, области товарами народного потребления и продукцией производственно-технического назначения;

- продажа населению города и области потребительских товаров и оказание услуг;

- оптовая торговля промышленными и продовольственными товарами, сельскохозяйственной продукцией;

- коммерческая и посредническая деятельность;

- и другое.

Высшим руководящим органом фирмы является собрание ее участников.

Исполнительным органом фирмы является администрация фирмы, возглавляемая ее директором. Полномочия трудового коллектива фирмы реализуются общим собранием и его выборным органом. Отношения между участниками фирмы и трудовым коллективом регулируются коллективным договором.

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Генеральный директор | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Финансовая служба | | Отдел кадров | | Юрист | |  |  | Административно-хозяйственный отдел | | Отдел материально-технического снабжения | |
|  | | | | | | |  | | | | |
| Коммерческий директор | | | | | | | | | | | |
|  |  | | |  | | |  | |  | |  |
| Начальник отдела рекламы и продвижения | | Начальник отдела продаж | | | | Начальник транспортного отдела | | Мерчендайзер, промоутеры | | Охрана труда | |
|  | |  | |  | |  |  |  | | | |
| Старший продавец | | | |
|  | |  | |
| Продавцы-консультанты | | | | Кассиры | |

Рис. 1. Организационная схема ООО «Герольд»

Во главе исполнительного органа находится генеральный директор. В обязанности директора входит управление всеми структурами и подразделениями фирмы, организация функционирования, постановка целей, распоряжение имуществом и средствами, заключение и расторжение договоров, открытие счетов в банках, стимулирование подчиненных руководителей, принятие решений, и всего что необходимо для эффективного функционирования организации.

В организации определены следующие функции кадровых служб:

* Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.
* Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.
* Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.
* Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.
* Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.
* Условия труда и техника безопасности.

Задачи службы управления персоналом следующие:

1. Планирование персонала;
2. Снизить текучесть кадров;
3. Создать хорошие условия труда;
4. Обеспечить каждого работника постоянным рабочим местом;
5. Стимулирование персонала;
6. Образование и повышение квалификации в заинтересованных кадрах;
7. Продвижение по службе;
8. Вознаграждение за хорошую работу и д.р.

Обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж - это основные функции которые выполняет менеджер по продажам, занимающий среднее положение в структуре управления. От него во многом зависит количество клиентов, объёмы продаж, качество обслуживания, расширение клиентурной базы. Это не менее ответственная должность чем, директор фирмы, поэтому он должен обладать всеми необходимыми качествами для успешной работы.

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

1.2. Этапы денежного вознаграждения

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников. Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации. Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации – очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник - организация занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. В соответствии с современными представлениями внутри системы вознаграждений, которые используются организацией, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются организацией для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать. Внутреннее же удовлетворение работника напрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой индивида, с его психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Компенсационная политика - это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда в организации. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации. Осуществляя моделирование (конструирование) компенсационного пакета менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;
2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности, как поощрения, так и наказания в системе компенсации.
3. Новая система компенсации, с одной стороны не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к организации, не должна подрывать экономическую состоятельность организации и ее конкурентоспособность.
4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Для изменения существующего в компании положения с оплатой труда была применена технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения, состоящая из следующих элементов (см. рис. 2):

1. Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании;
2. Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
3. Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
4. Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
5. Разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;
6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;
7. Консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения;
8. Обучение сотрудников кадровой службы технологиям оптимизации и совершенствования компенсационного пакета компании.

1.3. Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании

Прежде чем решать вопрос об изменении системы денежного вознаграждения персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру работников. В особенности это касается управленческого состава, потому что именно для этой категории работников компании нередкой является ситуация, когда затраченные усилия по разработке новой компенсационной политики не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее. Новая или реформированная система компенсаций должна быть адекватна мотивационной структуре персонала. В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе ценностей, которые наличествуют у работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в сфере вознаграждений компании.

**Факторы удовлетворенности трудом** (качеством труда в компании):

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа);
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники;
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.);
4. Отношение к компании (фирма, предприятие);
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников);

**Ценностные факторы:**

1. Деньги (размер и способы получения денежного вознаграждения);
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) – ценность развития и самореализации;
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании);
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода;
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время);
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса, проведение заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Именно по этой схеме: интервью – анкетирование – интервью было проведено исследование структуры мотивации работников ООО «Герольд». Были опрошены практически все работники компании, проведены интервью с руководителями отделов и ключевыми специалистами. Общая удовлетворенность трудом в компании составила 63%, неудовлетворены 33% опрошенных, 4% затруднились в своем отношении. Работники компании разделились на три почти равные группы: одна группа (около 38% опрошенных) удовлетворена полностью и практически всеми аспектами труда (содержание труда, оплата, психологический климат и социально-бытовыми условиями труда), вторая группа (около 45%) удовлетворена содержанием работы, социально-бытовыми условиями и психологическим климатом, но не удовлетворена заработной платой и системой денежного вознаграждения, третья группа (около 27%) не удовлетворена почти всеми аспектами трудовой деятельности в компании. Это же деление наблюдалось в ответах по ценности для сотрудников различных аспектов работы в компании: для первой группы наибольшую ценность представляло стабильность и уверенность в будущем, а также возможность общения с коллегами на работе (хороший психологический климат); для второй группы наибольшую ценность представляли важность и содержательность работы, хорошая зарплата и возможность профессионального роста; для третьей группы наибольшее значение приобрели близость работы от дома, комфорт и хорошие социально-бытовые условия на работе. Таким образом, выделив три группы работников с разными мотивационными приоритетами (первая группа – ориентация на стабильность и умеренную трудовую активность, вторая группа – ориентация на работу и на денежное вознаграждение, третья группа – маргинальная, с ориентацией на комфортные условия на работе). Проведенные интервью и дальнейший анализ результатов позволил сформулировать основные принципы разработки денежного вознаграждения в компании, а именно: необходимо увязать размер денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью работника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов одного подразделения необходимо увязать систему премирования с эффективностью деятельности рабочей группы (отдела, подразделения); а для развития корпоративности необходима система “участие в успехах и неудачах компании” для всего персонала.

**2. Стимулирование персонала**

2.1. Виды стимуляции

# Стимулирование работы сотрудников осуществляется на двух уровнях. Первый уровень - это стимулирование каждого работника, а второй - стимулирование всего коллектива работников. На том и другом уровне управляющий должен определить, каков должен быть объем стимулирования для того, чтобы персонал успешно осуществлял поставленные перед ним задачи, и какие методы стимулирования нужно использовать в конкретных ситуациях. И, наконец, он должен продумать программу стимулирования и увязать ее с другими мероприятиями в рамках руководства.

Ни одно событие так не сказывается на стремлении торгового персонала к успеху, как факт поощрения определенных действий. Структура и приме­нение эффективной системы поощрения успехов в торговой деятельности напрямую связаны с последними.

Успехи в торговой деятельности могут поощряться тремя основными способами, каждый из которых должен быть взят на вооружение любой торговой организацией. Эти три взаимосвязанных способа таковы.

# 1. Непосредственное экономическое поощрение в виде надбавок к окладу, премий, комиссионных, наград за победу в конкурсах, пенси­онных льгот, страховок и другие виды поощрений;

2. Повышение по службе, например, поручение вести дела с более крупными клиентами и на более крупных территориях сбыта, выдви­жение на более высокую должность в пределах организации, предос­тавление возможности повысить личную квалификацию через дневное обучение и вечерние курсы;

3. «Неэкономические формы поощрения: проведение торжественных приемов в честь отличившихся, вручение небольших подарков, выдача свидетельств о достижениях, указание имен отличившихся в специаль­ных бюллетенях и на сувенирах, зачисление в члены элитных клубов.

Организационная структура ООО «ГЕРОЛЬД» характеризуется составом производственных подразделений организации; территориальным расположением подразделений; внутрипроизводственными связями звеньев производственной структуры; распределением численности работающих и объемов оказываемых услуг.

В настоящее время в ООО «ГЕРОЛЬД» работают 30 человек, увеличение численности персонала организации происходит по мере открытия новых территориальных подразделений и увеличения объема предоставляемых услуг.

В ООО «Герольд» применяется иерархический тип структуры управления, принципами которого служат следующие положения: четкое разделение труда, а как следствие из этого, необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим уровнем; наличие формальных правил и норм.

Организационная структура управления предприятием в основном линейно – функциональная, но в результате увеличения иерархичности усилилась необходимость в координации деятельности на всех уровнях.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его функциями, целями, процессом, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Структура управления отражает цели и задачи организации, подчинена производству и меняется вместе с ним.

Основная форма оплаты труда в организации – повременная, поэтому была проанализирована структура численности и среднемесячной заработной платы ООО «ГЕРОЛЬД».

Согласно Положению о заработной плате руководителей, специалистов и служащих ООО «Герольд» применяется повременно-премиальная система оплаты труда.

Второй элемент (размер премиальных) может меняться в зависимости от результатов финансовой деятельности предприятия в целом, а также от индивидуальных результатов работы сотрудника. Эта составляющая заработной платы хорошо поддаётся влиянию самого работника.

Определение размера персональной доплаты к окладу производится в соответствии с разработанной и утвержденной системой расчета заработной платы руководителей, специалистов и служащих ООО «Герольд».

Численность персонала на данный момент составляет 30 человек, при этом распределение по половому признаку приходится примерно пополам. Возраст сотрудников составляет в большинстве своем от 21 до 40 лет. В основном это люди, имеющие семью.

Базовая ставка, устанавливаемая работнику в соответствии с занимаемой должностью, зависит от ряда факторов:

1. Опыта работы: сотрудник, не имеющий опыта работы в данной области, получает минимальный оклад, определённый сеткой базовых показателей.

2. Квалификации: сотрудник, выполняющий работу, требующую большей квалификации, получает больше.

3. Образования: сотрудник, имеющему высшее образование устанавливается больший заработок, чем сотруднику без высшего образования.

4. Отношение к выполняемой работе: субъективный фактор, оклад устанавливает непосредственный руководитель. Определяется отношением работника к выполнению порученного задания.

Премиальные выплаты производятся согласно Положению о заработной плате. Определение размера премии каждому структурному подразделению производится руководителем организации за общие результаты деятельности, а руководители подразделений определяют размер премии каждому сотруднику с учетом личного вклада по результатам работы.

Премия, исчисленная работнику по результатам работы за квартал, учитывает общие результаты работы за предшествующий период.

Совместителям, а так же лицам, проработавшим на предприятии неполный месяц, премия начисляется на общем основании.

Работникам, уволенным по инициативе администрации, а также уволенным по собственному желанию, премия не выплачивается.

Конкретные размеры премии устанавливает директор ООО «Герольд», издавая приказ. Он же является единственным лицом, которое принимает решение о премировании и депремировании.

Так как основным мотивом (исходя из опроса, проведенного выше,) люди считают заработную плату в ООО «Герольд» используется обычная для такого рода предприятий система оплаты труда. Уровень заработной платы в ООО «ГЕРОЛЬД» находится на достаточно невысоком уровне. При проведении опроса персонала, направленного на выявление недостатков системы мотивации, выяснилось, что основные жалобы и недовольство вызывает распределение заработной платы. По результатам опроса выяснилось, что система оплаты труда не выполняет своей мотивирующие функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда.

**3. Мотивация персонала**

3.1. Пирамида Маслоу

**Цель** данного исследования – проанализировать систему вознаграждения персонала на предприятии ООО «Герольд», внести предложения по ее совершенствованию.

Для достижения цели решаются следующие **задачи**:

- сделать анализ структуры управления ООО «Герольд»;

- рассмотреть систему мотивации и стимулирования персонала предприятия;

- сделать выводы и внести предложения по результатам исследования.

Пирамида потребностей Маслоу имеет ряд недостатков, первым из которых является то, что пирамида потребностей человека по А. Маслоу не отражает культурный надындивидуальный уровень развития потребностей, т.е. духовных устремлений.

Ко второму недостатку следует отнести неоднородность слоев по степени абстрактно-конкретности (или родовидовых отношений). Так, социальные потребности включают в себя и потребность в уважении и многие другие, а в пирамиде А. Маслоу, по непонятным основаниям, потребность человека в уважении его другими выделена в особый слой.

В связи с этим предлагается усовершенствованный вариант иерархизации потребностей, который лишен вышеотмеченных недостатков (рис. 3).

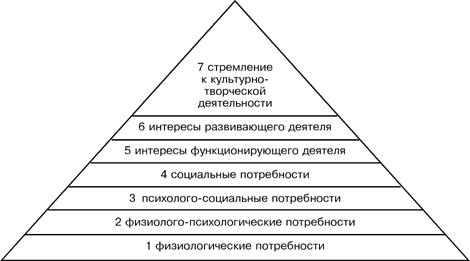


Рисунок 3. Пирамида «МАСЛОУ ПЛЮС»

Однако осуществленная дифференциация мотивационных факторов, приведшая к увеличению числа слоев, может усложнить и без того непростой анализ реальных мотиваций работников организации. Психологические категории: индивид, субъект и личность, позволяют уйти от деталей и более крупно рассматривать иерархическую структуру потребностей (рис. 4).

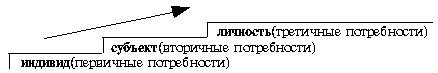


Рисунок 4. Укрупненная схема взаимосвязи психологических категорий и видов потребностей

Для правильного понимания предложенных категорий (индивид, субъект, личность) охарактеризуем их подробнее.

Индивидные проявления человека в деятельности характеризуются направленностью действий человека на удовлетворение своих потребностей и рассмотрением всего окружающего в качестве предметов своей потребности. При индивидном самоопределении человек рассматривает деятельность как источник получения средств для удовлетворения собственных потребностей. Нормы, которые получает человек с индивидной направленностью, он стремится изменить под свое собственное удобство, даже в ущерб решению задач деятельности. При возникновении затруднений в решении поставленных задач человек с индивидным самоопределением теряет значимость выполнения нереализуемой, по его мнению, нормы и прекращает работу.

Субъектные проявления человека в деятельности - это действия, соответствующие требованиям деятельностной нормы. Субъектное самоопределение предполагает оценку своих действий и всего окружения с точки зрения выполнения функциональных и нормативных требований. Основной акцент его деятельности - исполнительство. В случае возникновения препятствий в реализации своих задач субъект деятельности либо корректирует свои действия в рамках заданной нормы, либо ставит в известность управленца о своем затруднении. Значимость строгого соответствия норме способствует готовности субъекта к дообучению и профессиональному росту.

Личностные проявления человека в деятельности - это действия, в основе которых лежат социальные ценности или ценности деятельности. В рамках деятельности личностное самоопределение проявляется как действия, направленные на развитие деятельности фирмы. При возникновении или прогнозировании затруднений и проблем в деятельности деятель с личностной ориентацией активизирует анализ причин и ищет оптимальные пути выхода из затруднений. Таким образом, личностный акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет коррекции нормативной базы, но не на основе своих потребностей (как у индивида), а на основании согласованных ценностей деятельности.

Используя данные различия, получаем три основных слоя в пирамиде “Маслоу плюс” (рис. 5).

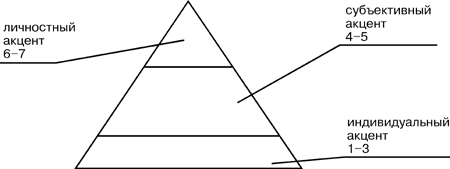


Рисунок 5. Укрупненная пирамида “Маслоу плюс”

Такое обобщение дает возможность выделять в планировании мотивационной стратегии и разработке системы стимулирования всего три основных типа поведения человека, существенных для организации. Только учет всех трех возможных “характеров” деятелей, типов поведений, установок и реагирования, позволяет реализовать системный подход в разработке оптимальной системы мотивации и стимулирования кадров. Игнорирование любого из трех акцентов неминуемо приведет к негативным последствиям сначала в мотивационном настрое на работу сотрудников упущенного акцента, а затем и в уровне их производительности.

В табл. 1 приводится список потребностей и мотивов, свойственных каждому из семи уровней пирамиды «Маслоу ПЛЮС». Разумеется, данный список нельзя считать завершенным. Разобравшись с содержанием и логикой каждого из слоев менеджер по персоналу может добавить и другие факторы. Здесь важна не столько их полнота, сколько критериальная структурированность, которая позволит менеджеру лучше ориентироваться в качественно отличных мотивационных полях своих сотрудников. Используя данную таблицу, можно легко перейти от общей мотивационной направленности к частным факторам мотивации и наоборот.

**Таблица 1**

**Типология факторов мотивации (потребности, мотивы, системы ожидания, ценностные установки, внешние условия и стимулы и т.п.)**

|  |  |
| --- | --- |
| Индивидуальные | |
| **Физиологические** | **Физиолого-психологические** |
| в экологически чистой пище | безопасность |
| в тепле | защищенность |
| в воде | гигиеничность |
| во сне | зарплата, обеспечивающая удовлетворение первичных потребностей |
| в сексе | жилье |
| в чистоте | потребность в психологическом отдыхе |
| в жилье | чувство территории |
| в физическом отдыхе | неприкосновенность собственности |
| в средствах удовлетворения первичных потребностей | возможность держаться на “дистанции” |
|  | собственное благополучие |

|  |  |
| --- | --- |
| Индивидуально-субъективные | |
| **Психолого-социальные потребности:** | |
| моральное подкрепление | самоутверждение |
| награждение (премии, акции, дивиденды от прибыли) | карьерный рост |
| оценка личного вклада | уверенность в завтрашнем дне фирмы |
| оценка достоинства работника | интересная работа |
| оказание внимания | соревновательный эффект |
| удобство рабочего места | потребность в успехе |
| зарплата | стремление к власти |
| потребность в социальных благах (мед. обслуживание и т.д.) | статус, престиж |
| чувство сопричастности к коллективу | индивидуально значимое самовыражение |
| потребность в уважении, признании, одобрении со стороны: коллег, руководства | семейный комфорт |
| Субъектные | |
| **Социальные** | **Функционирования деятельности** |
| социальный отдых: спортивный, культурный | удовольствие от работы |
| потребность в общении | гордость за свою работу |
| клубные взаимодействия: совместное празднование | чувство сопричастности к делу фирмы |
| хорошие отношения в коллективе | потребность в соответствии профессиональным нормам |
| ощущение своей полезности в коллективе | возможности к дообучению |
| потребность в совместном принятии решения | потребность в усложнении решаемых задач |
| интересная работа | рост ответственности |
| соревновательный эффект | развитие воли |
| потребность в согласовании | ощущение своей полезности в деле фирмы |
| справедливость | получение всей необходимой для эффективной работы информации |
| правовая обеспеченность | интересная работа |
| социальное равноправие | соревновательный эффект |
| поддержание социальных устоев | потребность получать ясные цели и задачи |
| потребность жить по законам, нормам, правилам общества | потребность в одобрении хорошо сделанной работы |
|  | ценность самореализации; |
| Личностные |
| **Развития деятельности** | **Культурно-творческого самовыражения** |
| потребность в творчестве, значимом для деятельности | потребность в творчестве, значимом для социокультурной сферы |
| потребность в развитии профессиональных норм; | ценность развития социокультурной сферы |
| ценность развития деятельности; | развитие своей духовной культуры |
| ценность саморазвития; | потребность в создании культурнозначимых эталонов |
| стремление к новизне и экспериментированию | ценность трансляции культуры |
| возможность совершенствования деятельности фирмы | активное участие в совершенствовании законов общества на основе универсумальных ценностей |
| соревновательный эффект | стремление к повышению уровня правосознания общества |
| ожидание доверия к профессионализму | культивирование принципов гуманности и демократичности |
| стремление к совершенствованию корпоративной культуры |  |
| повышение престижа фирмы |  |
| повышение полезности фирмы для общества |  |

Введение пирамиды потребностей «Маслоу Плюс» в качестве более совершенного основания для разработки и анализа мотивационной политики кадрового менеджмента – ключ к пониманию не только тех работников, которые приходят в организацию “подзаработать” или “пообщаться” с приятными людьми, но и тех, кто живет делами и заботами организации. То есть тот уровень развития членов организации, когда они “... сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия”.

Для более детального изучения темы я решила воспользоваться тестом «Иерархия потребностей» по А.Маслоу (см. Приложение 1).

Проведя тестирование среди работников ООО «Герольд», я составила параметры для руководителей и работников, из которых видно, что является основными потребностями.

1- физиологические потребности

2 – потребность в самосохранении (безопасность)

3- социальные потребности

4 – потребность в уважении (признание, статус)

5 – потребность в самоутверждении (самореализация).

По итогам теста видно, что основным для работников ООО «Герольд» являются: потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в уважении и самовыражении, социальные потребности. При этом работники управленческих должностей в большей степени мотивированы потребностями более высокого порядка, поскольку уровень их заработной платы достаточен, и у многих из них есть желание добиться определенных успехов в своей карьере и использовать возможности роста. Основными потребностями работников, занятых выполнением неуправленческих функций, являются потребности в безопасности и уверенности в будущем, поскольку их работа носит в основном рутинный, нетворческий характер, уровень заработной платы ниже уровня оплаты управленцев, и, следовательно, такие работники будут стремиться таких внешних вознаграждений, как дополнительная оплата труда, премии и т.д. Однако необходимо учитывать, что некоторые из этих работников имеют так же социальные потребности и потребности в уважении.

В качестве основных принципов стимулирования и методов удовлетворения различных потребностей работников и руководителей различных уровней управления в ООО «Герольд» целесообразнее использовать следующие принципы и методы:

1. Материальное стимулирование:

а) установление премий за перевыполнение плана;

б) использование премий за повышение качества продукции;

в) надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2. Социальные потребности:

а) сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба;

б) поощрение поддержки одним сотрудником другого;

в) создание в каждом магазине духа единой команды за счет проведения конкурсов между магазинами по объемам сбыта и качеству обслуживания клиентов.

3. Потребности в уважении:

а) обеспечения подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что даст возможность занятия более высокой управленческой должности;

б) привлечение подчиненных к формулировке целей;

в) обеспечение обратной положительной связи с достигнутыми результатами путем подготовки полугодовых листовок о работе организации, результатах работы каждого из сотрудников и о сотрудниках, внесших наиболее существенный вклад в достигнутые результаты;

г) вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результата работы.

4. Потребность в самовыражении:

а) предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;

б) возможность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на более высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения порученных работ;

в) предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

**Выводы и предложения**

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

2. Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества. Для значительного числа российских предприятий при сокращении в доходах семей характерно увеличение в доходах доли материального вознаграждения.

3. Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности, и вознаграждение, определяемое по результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала. Эффективность работы персонала правомерно рассмотреть как часть общей эффективности общественного производства. Методика оценки базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Можно применять систему поощрения, основанную на экспертных оценках. Методом простого опроса работников ООО «ГЕРОЛЬД» для оценки относительной значимости факторов привлекательности работы последние были проранжированы. Выяснилось, что наибольшую привлекательность представила материальная форма стимулирования труда.

4. Главным способом повышения эффективности системы стимулирования труда является увеличение доходов от коммерческой деятельности ООО «ГЕРОЛЬД» и направление большей части этих доходов на оплату труда. Необходимо интегрировать систему мотивации персонала, стимулирования труда и систему обучения персонала для того, чтобы формировать в работниках готовность на поиск коммерческих договоров и повышать их компетентность в оказании этих услуг. Рекомендуется проводить дифференциацию трудового вклада работников в основную деятельность. Вводить премии за качественную работу с посетителями (скорость обслуживания, отсутствие простоев, ошибок, вежливость), доплаты за повышение регулярности и полноты оплаты услуг населением. Система стимулирования и оплаты труда должна быть доведена до всех сотрудников. Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника.

5. Переход к новой системе оплаты нужно производить мягко, не используя при работе эффекта взорвавшейся бомбы. Прежде чем приступить к внедрению, необходимо поставить в известность работников фирмы, а так же выслушать их мнение.

6. По результатам проведенного тестирования работников ООО «Герольд» выяснилось, что основным для работников ООО «Герольд» являются: потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в уважении и самовыражении, социальные потребности. При этом работники управленческих должностей в большей степени мотивированы потребностями более высокого порядка, поскольку уровень их заработной платы достаточен, и у многих из них есть желание добиться определенных успехов в своей карьере и использовать возможности роста. Основными потребностями работников, занятых выполнением неуправленческих функций, являются потребности в безопасности и уверенности в будущем, поскольку их работа носит в основном рутинный, нетворческий характер, уровень заработной платы ниже уровня оплаты управленцев, и, следовательно, такие работники будут стремиться таких внешних вознаграждений, как дополнительная оплата труда, премии и т.д. Однако необходимо учитывать, что некоторые из этих работников имеют так же социальные потребности и потребности в уважении.

7. В качестве основных принципов стимулирования и методов удовлетворения различных потребностей работников и руководителей различных уровней управления в ООО «Герольд» целесообразнее использовать следующие принципы и методы:

1. Материальное стимулирование:

а) установление премий за перевыполнение плана;

б) использование премий за повышение качества продукции;

в) надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2. Социальные потребности:

а) сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба;

б) поощрение поддержки одним сотрудником другого;

в) создание в каждом магазине духа единой команды за счет проведения конкурсов между магазинами по объемам сбыта и качеству обслуживания клиентов.

3. Потребности в уважении:

а) обеспечения подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что даст возможность занятия более высокой управленческой должности;

б) привлечение подчиненных к формулировке целей;

в) обеспечение обратной положительной связи с достигнутыми результатами путем подготовки полугодовых листовок о работе организации, результатах работы каждого из сотрудников и о сотрудниках, внесших наиболее существенный вклад в достигнутые результаты;

г) вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результата работы.

4. Потребность в самовыражении:

а) предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;

б) возможность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на более высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения порученных работ;

в) предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

**Список литературы**

Волгин Н. ВИЛАР: Мотивационная основа эффективного труда.// Человек и труд. – 2006. - №4. – с. 75-79.

1. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. - М.: ЮНИТИ,2005. – с. 112-114.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Нижний Новгород, 2004. – с. 77.
3. Журавлев П. В., Карташов С. А. и др. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2006. – с. 71-73..
4. Карданская Н. П. Принятие управленческих решений: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2004. – с. 33-35.
5. Кузьбожев Э. Н. Разработка управленческого решения: Учеб. Пособие. -Курск, 2004. – с. 62.
6. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия.// Управление персоналом. – 2006. - №11. – с. 28-33.
7. Крейчман Ф. С. Гибкая система оплаты труда.// ЭКО. – 2004. - №3. – с. 69.
8. Литвак Б. Г. Управленческие решения: Учебник. - М, 2004. – с. 111.
9. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. (Под ред. Шереметова). – М, 2006. – с. 44-46.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М, 2004. – с. 31-34.
11. Моргунов Е., Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований к должности.// Управление персоналом. – 2006. - №8. – с.44-49.
12. Овчинникова Т., Щелокова С. Гибкая система оплаты труда в организациях.// Управление персоналом. – 2006. - №8. – с. 83-85.
13. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект-Пресс, 2004. – с. 56.
14. Справочник директора предприятия. Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – с. 78.
15. Управление персоналом организации: Учебник для студ. вуз. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – с. 45.
16. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. – 2-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2006. – с. 114.
17. Фатхундинов Р. А. Разработка управленческих решений: Учебник для ВУЗов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2005. – с. 79-81.
18. Щукин В. Принципиальная схема стимулирования эффективной производственной деятельности.// Управление персоналом. – 2006. - №12. – с. 38-41.
19. Щиборщ К. В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии.// Управление персоналом. – 2005. – №1.

**Приложения**

Приложение 1

Тест «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Оцените следующие утверждения, используя следующие варианты ответов:

+3 – полностью согласен;

+2 – согласен;

+1 – скорее согласен, чем не согласен;

-1 – скорее не согласен, чем согласен;

-2 – не согласен;

-3 – полностью не согласен.

Утверждения.

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий.
13. Гордость за работу – лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах – необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении производственных задач.
19. Безопасность работы важна для работника.
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования – необходимое условие успешной работы.

Ключ:

1 уровень: 1, 4, 16, 20.

2 уровень: 2, 3, 9, 19.

3 уровень: 5, 7, 12, 15.

4 уровень: 6, 8, 14, 17.

5 уровень: 10, 11, 13, 18.

Приложение 2

Анкета

Задача настоящего исследования – получить ваши представления о различных аспектах вашей профессиональной жизни в рамках организации, касающиеся вашей удовлетворенности работой и проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей повседневной производственной жизни.

**Инструкция по заполнению анкеты**

Вы можете быть уверены в том, что информация, которой вы с нами делитесь, останется строго конфиденциальной. Тем не менее, если вы хотите обсудить эту информацию в дальнейшем, вы можете указать свое имя в конце анкеты.

**1. Ваш пол?**

• женский

• мужской

**2. Ваш возраст?**

• до 25 лет

• от 25 до 35 лет

• от 35 до 45 лет

• от 45 до 55 лет

• больше 55 лет

**3. Семейное положение?**

• холост (не замужем), живу один

• холост (не замужем), живу с родственниками

• женат (замужем)

• разведен(а), живу самостоятельно

• разведен(а), живу с родственниками

• состою в гражданском браке

• вдова (вдовец)

**4. Есть ли у вас дети?**

• нет

• один

• двое

• трое и более

**5. Ваши дети?**

• живут с вами

• живут в другой семье

• другое

**6. Ваше образование?**

• среднее• сред. Специальное

• н/высшее

• высшее

**7. Каков профиль вашего образования?**

• экономическое

• юридическое

• психологическое

• педагогическое

• иное гуманитарное

• техническое

• военное

• другое

**8. Получили ли именно ту профессию, о которой мечтали?**

• да

• скорее да, чем нет

• нет

• скорее нет, чем да

• трудно сказать

9. Если вы учились в вузе, то по завершении образования как вы оцениваете итоги своей учебной деятельности?

• получили только диплом, но специальностью не овладели

• стали специалистом, овладели определенной профессией

• приобрели совершенно не нужную вам специальность

10. Ваш трудовой стаж?

• общий

• по специальности

• в данной организации

• на данном рабочем месте

11. Какую должность вы занимаете в данной организации?

• руководителя

• специалиста

• технического исполнителя

• рабочего

• прочее

12. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?

• скорее всего, да

• возможно, да

• не собираюсь

• затрудняюсь ответить

13. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

• хорошие условия и организация труда на новом месте

• более высокая зарплата на новом месте

• более интересная работа по специальности

• более хорошие отношения в коллективе

• более хорошие отношения с администрацией

• лучшее социальное обеспечение

• желание открыть свое дело

• личные мотивы

• не ушел бы в любом случае

• опасения, что предприятие закроется

• окончание срока найма

• сокращение штатов

• другое

14. По вашему мнению, работа, это прежде всего:

• основа смысла жизни, иногда требующая жертв

• вынужденная необходимость

• интерес, рождающийся в процессе ее выполнения

• долг любого человека перед обществом

• что-то иное

15. Считаете ли вы свою работу интересной?

• да

• не в полной мере

• нет

• затрудняюсь ответить

16. Как вы оцениваете свою работу?

• работа мне нравится, она приносит удовлетворение

• работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка

• работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка

• работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка

• работа мне не нравится, и мал уровень заработка

**17. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались?** (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

• престижность организации

• возможность долговременных отношений с работодателем

• получение достойной заработной платы

• возможность получения социальных благ

• возможность сделать карьеру

• другое (укажите что)

18. Приходится ли вам работать во внеурочное время?

• да

• нет

19. Как вы к этому относитесь?

• положительно

• безразлично

• отрицательно

20. Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации?

• да

• нет

**21. Что бы вы предпочли?** (отметить выбранную альтернативу)

• получать плату за внеурочную работу

• получать отгулы за внеурочную работу

• иметь возможность перехода на гибкий график работы

• использовать другие виды поощрения (укажите какие) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

22. Является ли заработная плата вашим самым главным доходом?

• да

• нет

23. Имеете ли вы дополнительную работу?

• да

• нет

**24. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы?** (отметьте по каждой строке)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | да,  вполне | не совсем | не удовлетворяют | затрудняюсь  ответить |
| Содержание выполняемой работы |  |  |  |  |
| Морально-психологический климат |  |  |  |  |
| Перспективы служебной карьеры |  |  |  |  |
| Распределение прав и обязанностей |  |  |  |  |
| Уровень социальной защищенности |  |  |  |  |
| Уровень оплаты труда |  |  |  |  |

**25. Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием “служебная карьера”?** (укажите не более трех позиций)

• возможность управлять большим количеством людей

• рост благосостояния

• служебный рост

• свобода действий

• власть и влияние

• безопасность

• ощущение уверенности и стабильности

• самосовершенствование

• что-то иное

26. Видите ли вы возможность карьерного роста?

*1. В данной организации*

• да

• нет

• затрудняюсь ответить

*2. В подразделении данной организации*

• да

• нет

• затрудняюсь ответить

*3. В других подобных по профилю организациях*

• да

• нет

• затрудняюсь ответить

27. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?

*1. Внутри данной организации*

• да

• не в полной мере

• нет

• если нет, то почему

*2. Внутри вашего структурного подразделения*

• да

• не в полной мере

• нет

• если нет, то почему

28. Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

• да

• не в полной мере

• нет

• если нет, то почему

29. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?

• да

• нет

• если нет, то почему

30. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?

• с отрывом от основной деятельности

• без отрыва от основной деятельности

• самообразование

31. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

• да

• не в полной мере

• нет

• если нет или не в полной мере, напишите, пожалуйста, почему

32. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

• соответствуют друг другу

• навыки выше возложенных на вас полномочий

• навыки ниже возложенных на вас полномочий

**33. Что, по вашему мнению, препятствует полной реализации ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?** (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

• отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства

• недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных

• субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе

• поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям

• проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа

• затрудняюсь ответить

• другое (укажите)

**34. Что, по вашему мнению, необходимо для достойного положения в обществе?** (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

• наличие связей

• наличие первоначального капитала

• трудоспособность

• престижная профессия

• знания и опыт

• затрудняюсь ответить

• другое (укажите)

**35. Как вы оцениваете разные стороны своей жизни в настоящее время?** (отметьте по каждой строке)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Хорошо | Удовлетворительно | Плохо | Затрудняюсь ответить |
| Вы питаетесь |  |  |  |  |
| Вы одеваетесь |  |  |  |  |
| Ваш заработок |  |  |  |  |
| Ваши жилищные условия |  |  |  |  |
| Возможность профессионального совершенствования |  |  |  |  |
| Перспективы служебной карьеры |  |  |  |  |
| Семейная ситуация |  |  |  |  |
| Материальное положение семьи |  |  |  |  |
| Жизнь в целом складывается |  |  |  |  |

36. Есть ли у вас помимо основной работы дополнительные источники дохода?

• да, есть, дополнительный доход превышает основной

• да, но доход невелик

• дополнительного источника дохода не имею, хотя он необходим

• нет, не нуждаюсь в дополнительных доходах

37. Среднемесячный доход вашей семьи в пересчете на одного человека составляет:

• до 3 тыс. руб.

• 3–6 тыс. руб.

• 6–9 тыс. руб.

• 9–15 тыс.руб.

• больше 15 тыс. руб.

38. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?

• до 3 тыс. руб.

• 3–6 тыс. руб.

• 6–9 тыс. руб.

• 9–15 тыс.руб.

• больше 15 тыс. руб.

39. Задерживают ли вам выплату заработной платы?

• нет

• да, иногда

• да, регулярно на срок до дней

40. Как вы оцениваете свое состояние здоровья в последние 2–3 года?

• абсолютно здоров

• здоровье в целом хорошее

• здоровье удовлетворительное

• я, пожалуй, не вполне здоров

• здоровье совсем плохое

41. С чем вы связываете возникновение заболеваний?

• с наследственными факторами

• с отсутствием должного медицинского контроля

• с собственной беспечностью

• с использованием средств снятия стресса

• с переутомлением из-за необходимости “приработка”

• непосредственно с исполнением служебных обязанностей

• затрудняюсь ответить

**42. Какие социальные блага вы получаете от организации?**

43. Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?

• нет

• если да, то о каких

44. Нужны ли различные виды морального поощрения?

• нет

• да

• если да, то укажите какие: устная благодарность, почетное звание, прочее

45. Нужны ли следующие социальные блага?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | полезно | бесполезно |
| Медицинское обслуживание |  |  |
| Наличие спортивных учреждений |  |  |
| Обеспечение продуктами питания |  |  |
| Обеспечение бесплатными обедами |  |  |
| Наличие детского сада |  |  |
| Возможность летнего отдыха для детей |  |  |
| Службы быта |  |  |

**47. На ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?**

• значительно лучше

• в чем-то лучше, в чем-то хуже

• значительно хуже

• трудно сказать

48. Какую роль играют социальные программы и социальные мероприятия, проводимые в организации?

• помогают привлечь необходимые организации кадры

• это один из факторов стимулирования труда

• это один из факторов закрепления работников в организации

• трудно сказать

49. Кто должен играть наиболее существенную роль в социальной защите работников любой организации?

• федеральные органы власти

• региональные органы власти

• городские органы власти

• организация

• сами работники организации

50. Кто оказывает наиболее ощутимое влияние на решение социальных вопросов?

• руководство организации

• городские органы власти

• региональные и федеральные органы власти

• позиция трудового коллектива

• затрудняюсь ответить

Спасибо за ответы.