

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное Учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт неразрушающего контроля
Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
Кафедра физических методов и приборов контроля качества

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса

УДК 334.722.012.64:005.583.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г31	Калаева Д.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ФМПК	Чичерина Н.В.	К.П.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры менеджмента	Шулинина Ю.И.			

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры ЭБЖ	Мезенцева И.Л.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ФМПК	Суржиков А.П.	д.ф.-м.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>		
Р1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3,ОПК-4, ПК-1, ПК-13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р2	Способность принимать организационно-управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2,ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19). Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией, участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию, мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20). Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий; учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК-3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
Р5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности продукции.	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Общекультурные компетенции</i>		
Р6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить, интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	Требования ФГОС (ОК-1,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, а также руководить малым коллективом, демонстрировать ответственность за результаты работы.	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р8	Способность ориентироваться в вопросах социального устройства, истории развития современного общества, аспектах устойчивого развития, социальной ответственности.	Требования ФГОС (ОК-2,4,9). Критерий 5 АИОР (п.5.2.12), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное Учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт неразрушающего контроля
 Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
 Кафедра физических методов и приборов контроля качества

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой ФМПК
 _____ Суржиков А.П.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
1Г31	Калаевой Дарье Сергеевне

Тема работы:

Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса
--

Утверждена приказом директора (дата, номер)	28.11.2016 №10236/С
---	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02.06.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объектом исследования является система мотивации на предприятиях малого бизнеса.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Теоретические основы системы мотивации. 2. Анализ системы мотивации на примере организации. 3. Разработка программы совершенствования системы мотивации. 4. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение. 5. Социальная ответственность.</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Презентации в PowerPoint</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
Раздел	Консультант

Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Шулинина Юлия Игоревна
Социальная ответственность	Мезенцева Ирина Леонидовна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ФМПК	Чичерина Н.В.	к.п.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г31	Калаева Д.С.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт неразрушающего контроля
 Направление подготовки: 27.03.02 Управление качеством
 Кафедра: Физических методов и приборов контроля качества

Период выполнения ___ (осенний / весенний семестр 2016/2017 учебного года) ___

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
17.02.2017	<i>Теоретические аспекты системы мотивации</i>	10
21.02.2017	<i>Общие сведения о предприятии</i>	20
18.03.2017	<i>Анализ системы мотивации на предприятии</i>	20
10.04.2017	<i>Разработка программы мотивации</i>	30
23.05.2017	<i>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</i>	10
26.05.2017	<i>Социальная ответственность</i>	10
	<i>Итого</i>	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ФМПК	Чичерина Н.В.	к.п.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ФМПК	Суржиков А.П.	д. ф.-м. н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 95 страниц, 7 рисунков, 24 таблицы, 30 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: Мотивация, малый бизнес, управление, программа совершенствования.

Объектом исследования является кафе – кондитерская «Буланжери».

Цель: создание программы мотивации персонала организации.

В процессе исследования проводились:

- Анализ литературных источников по проблеме ВКР.
- Анализ системы мотивации в организации.
- Разработка программы совершенствования системы.

Практическая значимость состоит в том, что создана унифицированная программа мотивации персонала для малых предприятий индустрии питания.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 2007.

Обозначения и сокращения

КПЭ (KPI) – ключевые показатели эффективности;

НТИ – научно-техническое исследование;

ОГАУЗ – областное государственное автономное Учреждение здравоохранения;

ПЭВМ – персональная электронно-вычислительная машина;

СВП – служба внутреннего порядка;

УП – управленческий персонал;

ЧС – чрезвычайная ситуация;

HR – английский термин, обозначающий кадровую службу или человеческие ресурсы.

Определения

Процесс: Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Управление качеством: Часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Управленческий персонал: работники, профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению производством и реализацией продукции.

Организация: Группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Организационная структура: Распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками.

Корпоративное обучение: обучение сотрудников организации по индивидуальной разработанной программе.

Руководитель: лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности.

Нормативные ссылки

ГОСТ 12.2.032-78 ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.

ГОСТ 12.1.038 – 82 ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов.

СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.

Оглавление	
Введение.....	12
1 Мотивация.....	14
1.1 Понятие мотивации персонала предприятия	14
1.2 Основные методы мотивации персонала	14
1.3 Мотивация в управлении качеством.....	18
1.4 Факторы мотивации.....	19
1.5 Теории мотивации.....	21
2 Малый бизнес в индустрии питания	33
2.1 Малый бизнес	33
2.2 Кафе-кондитерская «Буланжери»	34
2.3 Система мотивации в «Буланжери».....	36
2.4 Анализ системы мотивации в «Буланжери»	37
2.5 Программа совершенствования системы мотивации.....	46
3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение.....	55
3.1 Потенциальные потребители результатов исследования	55
3.2 Технология QuaD	55
3.3 Планирование ВКР	57
3.4 Бюджет научно-технического исследования	61
3.4.1 Расчет материальных затрат	62
3.4.2 Основная заработная плата исполнителей темы	62
3.4.3 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления).....	65
3.4.4 Накладные расходы	66
3.4.5 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта	66
3.5 Определение эффективности исследования	67
4 Социальная ответственность	69
4.1 Производственная безопасность	69
4.1.1 Повышенный уровень электромагнитного излучения.....	70
4.1.2 Отклонение показателей микроклимата от нормы.....	71
4.1.3 Недостаточная освещенность рабочего места	73
4.1.4 Повышенный уровень электромагнитных излучений	73

4.2 Экологическая безопасность.....	74
4.3 Безопасность в ЧС.....	75
4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	76
Заключение	79
Список источников:	81
Приложение 1	84
Приложение 2	87

Введение

Высокая мотивация сотрудников любой организации - это условие успеха каждой компании. Ни одна организация не может достичь без настроя сотрудников на трудовую деятельность с значительной результативностью, без высокой степени трудящихся, без заинтересованности членов компании в конечных желаниях и без их желания привнести собственный вклад в достижение поставленных задач. Непосредственно по этой причине так завышен интерес управляющих и ученых, занимающихся управлением, к исследованию причин, заставляющих сотрудников трудиться с абсолютной отдачей сил в интересах компании. И несмотря на то, что нельзя утверждать, что трудовые результаты и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации весьма огромно [1].

Данная тема на сегодняшний день является актуальной, так как от заинтересованности работников зависит успех предприятия. Пробудить заинтересованность может руководитель, который умеет мотивировать своих подчиненных. Мотивация - это долговременный процесс, приносящий плоды в результате кропотливой и постоянной работы с персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы является анализ и создание программы мотивации персонала организации и ее совершенствование.

Задачи:

- Изучить теоретические и методические основы мотивации персонала на предприятии;
- Провести анализ состояния систем мотиваций труда персонала на примере кафе - кондитерской;
- Отразить основные направления совершенствования системы мотивации;
- Создать программу мотивации для кафе .

Эффективное управление мотивацией сотрудников - это важное требование успеха любой компании. Современное предприятие никак не способна

добиться без настроя сотрудников на работу с высокой эффективностью, в отсутствии значительной степени приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в окончательных итогах и в отсутствии их стремления внести свой вклад в результат поставленных задач.

Новизна данной работы - это создание структуры программы мотивации с учетом современных требований и ситуаций на рынке индустрии питания

Практическая значимость состоит в том, что создана унифицированная программа мотивации персонала для малых предприятий индустрии питания.

1 Мотивация

1.1 Понятие мотивации персонала предприятия

В самом общем варианте мотивация людей к работе понимается как совокупность движущих сил, побуждающих лица к исполнению конкретных действий. Данные силы присутствуют за пределами и изнутри человека и вынуждают его осознанно либо же неосознанно осуществлять определенные действия. При этом связь между отдельными силами и поступками человека опосредована весьма сложной концепцией взаимодействий, вследствие чего различные люди имеют все шансы совершенно по-разному отвечать на похожие воздействия. Более того, воздействия лица, исполняемые им действия, в свою очередь также способны влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего способен изменяться как уровень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая данным воздействием.

Получая во внимание написанное, можно показать более детализированное определение мотивации. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые стимулируют человека к работе, задают пределы, и формы работы придают этой деятельности направленность, ориентированную на результат. Влияние мотивации на действие сотрудников зависит от множества условий, во многом персонально и способен меняться под влиянием обратной связи со стороны работы работника [2].

1.2 Основные методы мотивации персонала

Методы мотивации персонала бывают самыми различными и зависят от проработанности системы стимулирования в компании, единой концепцией управления и особенностей работы самой организации.

Методы мотивации могут быть поделены на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические являются одними из широко распространенных [3].

Методы мотивации бывают разные, концепции управления делятся на

- Экономические способы управления, предусмотрены экономическими стимулами. Они подразумевают материальную мотивацию, то есть ориентацию на реализацию конкретных характеристик или заданий, и осуществление после их использования финансового вознаграждения за итоги своей деятельности. Применение финансовых способов связано с формированием проекта деятельности, контролирование за его реализацией, а кроме того экономическим стимулированием деятельности, то есть с рациональной концепцией заработной платы, предусматривающей поощрение за конкретное количество и качество работы, и использование наказаний.

- Организационно-административные методы, базирующие в руководящих предписаниях. Эти способы основаны на мотивации, которая подчиняется закону, правопорядку. Они содержат координационное составление плана, организационное нормирование, инструкции, распорядительство, надзор. Властная мотивация представляет крайне значительную значимость: она подразумевает не только абсолютное осуществление законов и нормативных актов, установленных на уровне государства, а также установление прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых выполняется постановления управляющих обязательно для сотрудников. Властная мотивация формирует нужные требования для организации и взаимодействия, а сами организационно – распорядительные способы призваны гарантировать наилучшую деятельность управления каждой степени ее научной компании.

- Социально-психологические методы, используемые с целью повышения общественной инициативности работников. С помощью данных способов влияют преимущественно на понимание сотрудников, на социальные, эстетические, религиозные и прочие интересы людей и реализовывают общественное стимулирование работы. Эта категория способов содержит в себе разнообраз-

разный запас способов и приемов, созданных социологией, психологией и другими науками, изучающими общество. К числу этих способов принадлежат: анкетирование, тестирование, опрос, интервью и другие методы. «Применение социально-психологических методов в менеджменте, в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применение при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»

В практической деятельности управления персоналом, обычно, используют различные способы и их комбинации. Для результативного управления мотивацией следует применять в управлении предприятием все три группы методов. Таким образом, применение властных и вещественных мотиваций никак не дает возможность мобилизовать творческую активность персонала на результат целей организации.

Отмечаемый рядом авторов, увеличение роли экономических способов управления в Российской Федерации связан, в первую очередь, с формированием и улучшением рыночной экономической концепции. В условиях рынка экономические способы управления приобретут последующее развитие, повысится работоспособность и эффективность экономических стимулов, что позволит поставить любого сотрудника и группу рабочих в такие экономические требования, при которых появится вероятность более подробно совмещать индивидуальные интересы с рабочими целями. Но, акцентирование внимания в финансовых способах стимулирования, нередко приводит к уменьшению интереса к социально-психологическим нюансам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала. Как демонстрирует практическая деятельность, вещественные стимулы крайне хорошо могут мотивировать какой-то период. Однако рано или поздно у работника возникает необходимость гордиться собственным трудом, возникает необходимость в признании его наград со стороны управляющих и сотрудников. Иными словами, возникает необходимость в психологических условиях мотивации. И в случае он не приобретет ожидаемого, в таком случае эффективность его неизбежно будет снижаться.

В современном менеджменте используются и другие группы способов стимулирования. Все без исключения способы стимулирования можно так же объединить в следующие четыре типа [4]:

1. Экономические стимулы абсолютно всех видов (заработная плата, премии, льготы, страховки, привилегии, беспроцентные кредиты).

Благополучность их влияние обуславливается тем, в какой степени состав сотрудников понимает основы концепции, принимает их достоверными в какой мере соблюдается неизбежность одобрения (санкции) и итогов деятельности, их совместная связь во времени.

2. Управление по целям. Данная концепция обширно применяется в США и учитывается формирование для человека или коллектива, содействующих решению основной задачи фирмы (результат конкретных количественных или качественных степеней, улучшение качества работы персонала). Результат любой цели автоматически означает увеличение уровня заработной платы или другую форму одобрения.

3. Обогащение работы – данная концепция в большей степени принадлежит к неэкономическим способам и означает обеспечение народу наиболее многообещающей, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении порядка работы, применении ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и увеличение заработной плата, никак не говоря уже о каком-либо статусе.

4. Концепция роли в наше время существует в разнообразных конфигурациях: от широкого привлечения сотрудников к принятию решений по более сложным вопросам процесса и управления (Япония) до соучастия в собственности посредством получения акций своей компании на льготных условиях (Соединенные Штаты Америки, Великобритания). В рамках данных способов на сегодняшний день разрабатываются отдельные методы и концепции стимулирования персонала.

1.3 Мотивация в управлении качеством

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества. Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только ясно выделен объект управления, но и чтобы четко были определены категории управления, то есть явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс. В отношении управления качеством продукции следует выделить как минимум следующие категории:

Объект управления – качество продукции. Иногда в качестве объекта выступает конкурентоспособность, технический уровень или характеристика. Как объект управления может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая то их часть, группа или отдельное свойство.

Цель управления – уровень и состояние качества продукции с учетом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности продукции. Речь идет о том, какую совокупность свойств и какой уровень качества следует задать, а потом достигнуть и обеспечить, чтобы данная совокупность и данный уровень соответствовали характеру потребности. При этом возникают вопросы эффективности производства и потребления, доступности цены для потребителя, уровень себестоимости и прибыльности продукции для её разработчика и производителя. Нельзя также упускать из виду сроки разработки продукции,

развертывания ее производства и доведения до потребителя, что напрямую связано с конкурентоспособностью.

Цель управления качества и цель мотивации пересекаются. Главной управленческой стратегией при такой особенности считается формирование поведения работников по отношению к целям развития предприятия. Мотивация трудовой деятельности персонала при таких условиях приобретает важное значение. Для добросовестного и качественного выполнения человеком порученной ему работы, его надо в этом заинтересовать или мотивировать.

1.4 Факторы мотивации

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые.

При использовании внешних по отношению к организации факторов мотивации работник рассматривается как продавец своего труда, личные интересы которого лежат вне организации: в семье, в реализации физиологических потребностей и нужд (питание, одежда, жилье), в развлечениях и удовольствиях, получаемых в обмен за свой труд [5].

Внешняя мотивация – это побуждение к деятельности посредством сил извне. То есть человек воспринимает причины своего поведения как навязанные, а себя считает всего лишь пешкой. Такая мотивация регулируется внешними материальными и психологическими условиями: деньгами, вознаграждением и даже наказанием. Побуждение к действию строится на стимулах, которые вытекают из сложившейся ситуации. Внутренняя мотивация обусловлена потребностями в компетентности и личном выборе, которые являются ведущими для человеческого «Я». При таком виде побуждения люди понимают, что они являются истинной причиной осуществляемого, и воспринимают себя при

взаимодействии с окружением как эффективного агента. То есть в случае с внутренней мотивацией используются потребности, интересы, намерения, цели, желания, уверенность в себе, возможность самореализации, чувство удовлетворения от труда.



Рисунок 1 – Факторы мотивации

При исследовании мотивации используются различные методы и теории. Ниже приведена таблица, показывающая, какие будут выявлены факторы мотивации при применении данных методик.

Таблица 1 - Применение факторов

Теория, методика.	Факторы.
Теория потребностей Маслоу [18]	Внутренние и социальные(самореализация, уважение, потребности безопасности, физиологические потребности)
Теория мотивации Герцберга	Внутренние (гигиенические факторы, мотивирующие факторы)
Мотивация Герчикова	Внутренние и внешние(эффективность работы, самореализация, уважение, безопасность, рабочее место)
Теория ожиданий В. Врума;	Внутренние и внешние (идеи, признание)
Теория справедливости Дж. Адамса;	Внешние факторы (деньги,карьера,статус)

Продолжение таблицы 1

Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;	Внутренние и внешние факторы(вознаграждение)
Теория X и теория Y МакГрегора.	Внутренние факторы (личный рост)

1.5 Теории мотивации

Процедура мотивации весьма трудоемка и неоднозначна. Имеется довольно огромное число разных концепций мотивации, пытающихся дать объяснение данному действию, которые могут быть разбиты на две крупные категории. Первую категорию включают концепции, ориентируются на выявлении и рассмотрении содержания факторов мотивации, другую — концепцию мотивации, точкой концентрации, интереса которых считаются динамика взаимодействия разных тем, т.е. в таком случае, как инициируется и направляется действие человека [6].

Первая категория концепции, как правило называется группой теорий содержания мотивации, вторая категория — концепция процесса мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Образуя собственную концепцию мотивации в 1940-е гг., А. Маслоу допускал, что сотрудники имеют различные потребности, но утверждал также, что эти потребности можно поделить на пять ключевых методов, представив их в виде следующей иерархии:

- потребность в самовыражении (к примеру, выявление своих возможностей);
- потребность в признании (к примеру, авторитет, сила);
- потребность в поддержании контактов (к примеру, утверждение командой, дружеские отношения);
- потребность в надежности существования (к примеру гарантированный ресурс заработка, постоянное рабочее место, обеспечение в старости);
- физиологическая необходимость (к примеру, пища, здоровый сон).

Необходимость любого дальнейшего этапа иерархии начинают проявлять мотивационное влияние на действие человека лишь в том случае, если удовле-

творены потребности всех прошлых ступенек. В случае, если расположенная прежде стадия больше не удовлетворяется, в таком случае она вновь начинает влиять на действия людей, так как мотивирующая сила исходит всегда от самой низкой неудовлетворенной потребности.

Теория Маслоу привнесла значительно важный вклад в понимание мотивов, лежащих в основе стремления человека к работе. Управляющие разных рангов начали понимать, что мотивация сотрудников обуславливается широким диапазоном их потребностей. С целью мотивирования определенного сотрудника, управляющий обязан предоставить ему вероятность удовлетворить его основные потребности с помощью такого образа действий, который способствует достижению целей всех компаний. Еще недавно управляющие имели возможность мотивировать подчиненных почти исключительно только лишь финансовыми стимулами, так как поведение сотрудников определялось в основном их потребностями низших уровней. В заключительный период все без исключения стали обширнее использовать методы мотивации, нацеленные на удовлетворенность потребностей высших уровней.

Теория потребностей Мак-Клелланда. Д. Мак-Клелланд полагал, что народу привязаны 3 необходимости: власть, успех и причастность. Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархического состава Маслоу необходимость власти находится среди нужд в почтении и самовыражении. Общество с необходимостью властвовать в целом выражают себя как прямолинейные и энергичные активные сотрудники, никак не опасющиеся конфронтации и устремляющиеся защищать начальные позиции. Область управления весьма часто притягивает людей с потребностью власти, так как у них возникает большое количество возможностей показать и осуществить себя. Необходимость успеха также находится где-то в середине среди потребностью в почтении и потребностью в самовыражении. Данная потребность удовлетворяется никак провозглашением успеха, что лишь доказывает положение человека, а процессом доведения деятельности до эффективного окончания. Общество с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умерен-

но, предпочитают условия, в которых они имеют все шансы взять на себя обязанность за поиск решения проблемы, и стремятся, чтобы достигнутые итоги поощрялись вполне конкретно.

Вследствие чего, если необходимо мотивировать сотрудников с необходимостью преуспевания, необходимо устанавливать перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью провала, поручать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных проблем, постоянно и непосредственно стимулировать их в согласовании с достигнутыми итогами. Мотивация на основании потребности по Мак-Клелланду похожа с мотивацией на основании потребности в поддержании контактов согласно Маслоу. Подобные сотрудники заинтересованы в организации друзей, налаживании иных взаимоотношений, оказании помощи другим. Общество с сформированной потребностью будут привлечены такого рода трудом, что станут давать им широкие способности общественности. Их управляющие способны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные взаимоотношения и контакты. Управляющий способен также гарантировать удовлетворение этой потребности, уделяя таким сотрудникам больше времени и периодически собирая их отдельной командой.

Двухфакторная концепция Герцберга. Ф. Герцберг создал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. В соответствии с заключениями Герцберга приобретенные решения можно подразделить на две крупные группы, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивациями». Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой выполняется деятельность, а мотивации — с самим характером и сутью деятельности. В соответствии с Герцбергом при отсутствии или нехватке уровня присутствия гигиенических условий у сотрудника возникает неудовлетворение деятельности. Но в случае если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут стимулировать работников на что-либо. В отличие от них отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности

работой, но их полноценное наличие вызывает удовлетворение и мотивирует сотрудников на увеличение производительности работы.

Таким образом, как ранее было сказано, наличие гигиенических факторов не станет мотивировать сотрудников, а лишь предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы достичь мотивации, управляющий обязан гарантировать наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации). Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- теория X и теория Y МакГрегора.

I. Теория ожиданий Врума – для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого. Ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму:

1. Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;

3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Недостаток теории ожиданий В. Врума - она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг.

II. Теория справедливости Джона Адамса – люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу. Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил 6 возможных реакций на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий;
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения;
3. Снижение самооценки;
4. Попытка повлиять на зарплату/нагрузку других работников;
5. Выбор другого объекта для сравнения;
6. Попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять [7].

III. Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.

Результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

IV. Теория МакГрегора включает две взаимосвязанные теории:

Теория Х – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стил ь руководства в теории Х – авторитарный, основанный на угрозе наказания.

Теория Y – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стил ь руководства – более гибкий и либеральный.

1.6 Современные методы мотивации персонала

Благодаря методам достигаются цели. Методы мотивации персонала должны оказывать на сотрудников такое влияние, чтобы их поведение отвечало требованиям бизнеса. Современные методы достаточно разнообразны, но их можно условно поделить на группы :

- индивидуальные направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями;
- диагностические используются для оценки определенного сотрудника, и показывают способы для его мотивации;
- организационные используют для создания стимулирующей системы в организации, как, например, разработка и внедрение системы грейдов.

Есть много простых и интересных способов, которые не требуют больших денежных затрат .

Шутливое наказание худших сотрудников. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, ко-

которые получают те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепаха месяца».

Развлечения. Многие современные компании за границей имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем. Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе.

Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать.

Внимание членам семьи сотрудников. Вы можете предоставлять детские путевки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники, гарантировать медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.

Замена премии более бюджетными вариантами. Не каждый может себе позволить выдавать премии отличившимся сотрудникам. Вы, например, можете дать человеку внеплановый выходной день.

Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. В других странах уже давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время можно установить свободный график посещения

Большой выбор призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино.

Хорошая зарплата – лучший мотиватор. Всем руководителям следует помнить одну вещь: к ним приходят за хорошими деньгами и карьерным ростом, а уходят – из-за гнетущей атмосферы и неадекватного руководства.

Основные методы нематериальной мотивации – лучшие варианты для более качественной работы без больших денежных затрат.

Для выявления структуры мотивации работников и совершенствования системы стимулирования труда работников в рамках данной работы был проведен сбор и анализ информации [8].

В настоящее время известно множество методов сбора информации:

1. Прямые методы сбора информации: интервью (устный опрос), анкетирование (письменный опрос);

Анкета считается наиболее оперативным видом опроса, позволяет быстро собрать нужную информацию у большого числа респондентов. Этот способ сбора информации имеет недостатки, так как ответы на анкеты подвержены сознательной или неосознанной фальсификации, это связано с отсутствием контроля со стороны исследователя в момент заполнения анкеты, защитной мотивацией респондента, потребностью в одобрении, страхом. На рисунке ниже приведен пример опроса по способу мотивации персонала.



Рисунок 2 - Опрос по способу мотивации персонала

Интервью – целенаправленный опрос, дающий объективность за счет наличия обратной связи, обработка данных полученных в ходе интервью может осуществляться количественными и качественными методами, в случае фокусированного интервью конкретизируются цели и задачи исследования.

2. Личностные опросники;

В опросниках предлагается ответить на утверждения, касающиеся некоторых поведенческих характеристик, которые прямо не соответствуют мотивам, но эмпирически связаны с ними. Открытые опросники не предусматривают стандартизированного ответа, стандартизация обработки достигается путем соотнесения произвольных ответов к стандартным категориям.

3. Метод экспертных оценок;

Экспертный опрос – разновидность опроса, где респондентами являются эксперты – специалисты в данной области деятельности. Они компетентно участвуют в анализе и решении проблемы прикладного исследования. С помощью экспертного опроса можно более обоснованно выявить существенные стороны проблемы, уточнить цели, задачи, гипотезы исследования; проверить достоверность собранной информации; подтвердить обоснованность выводов.

На рисунке 3 приведен опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации с точки зрения сотрудников предприятия.

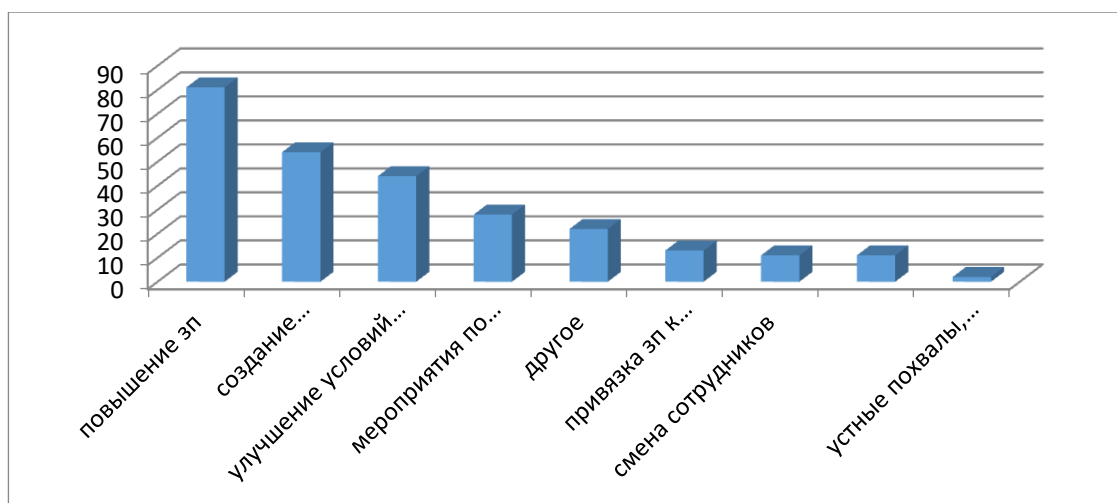


Рисунок 3 - Опрос действенных методов повышения мотивации со стороны сотрудников

Экспертный опрос может проводиться в форме свободного или частично стандартизированного интервью, анкеты с открытыми вопросами. Подбор

экспертов в группу осуществляется на основе изучения документов (об образовании, ученой степени и ученом звании, перечни публикаций и изобретений, сведения о трудовой карьере и т.п.), путем проведения тестов, методом аттестации каждого предполагаемого эксперта специально созданной комиссией, либо с помощью самооценки эксперта по специально разработанной анкете. Эксперты могут высказывать свое мнение в произвольной устной или письменной форме, однако возможна и формализация процедуры экспертной оценки. Здесь возможен ряд вариантов:

Балльная оценка. Эксперту предлагается оценить, например, влияние того или иного фактора на исследуемый процесс, проставив баллы: от 1 (влияние отсутствует) до 5 (наибольшее влияние).

Ранжирование. Эксперту предлагается упорядочить, например, причины текучести кадров по значимости: на первое место поставить наиболее важную, по его мнению, причину, и далее по убыванию значимости [21].

Метод попарных сравнений часто используется как вспомогательный при ранжировании. Все сравниваемые объекты объединяются в пары и из каждой выбирается наиболее значимый.

Так же для более подробного анализа мотивации сотрудников и сбора информации используются различные методы и теории выдающихся ученых и научных деятелей.

4. Набор мотивационных предпочтений Герцберга .

При подсчете учитывается, какого вида факторов больше в ответах у человека, и тогда становится понятным степень его удовлетворенности. Если же тестирование проводится при подборе работы для рекрута, то сотрудник компании определяет, что для данного человека важнее в работе, и находит для него подходящую должность.

5. Определение уровня мотивации работников на основе теста А. Маслоу.

Тест выявит те потребности, что являются для вас самыми существенными и главенствующими, какие мотивы на данный момент вами движут.

Все вышеперечисленные методы сбора информации не являются универсальными, то есть. каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и может быть применен на практике в зависимости от задачи, которую предстоит решить исследователю и от имеющихся в наличие ресурсов.

6. Определение уровня мотивации работников на основе теста Герчикова. Тест выявит кем является сотрудник, по типологии Герчикова [9].

Ниже я проанализировала методы и подходы сбора информации и выявила достоинства и недостатки.

Таблица 2 - Сравнительный анализ методов сбора информации об уровне мотивации работников

Методы сбора информации	Достоинства методов	Недостатки методов
Анкетирование	Оперативен, позволяет быстро собрать нужную информацию у большого числа респондентов.	Искажение информации, субъективизм, конформизм, применение открытых вопросов
Интервью	Оперативен, прост, наличие обратной связи повышает объективность полученной информации	Те же недостатки, что и в процессе опроса, но более дорогостоящий метод.
Проективные тесты	Позволяют на основе неструктурированного материала, который выступает в виде «стимула», выявлять определенные качества объекта.	Требуется высокий профессионализм исследователя для интерпретации полученных данных
Репертуарные методики.	Позволяют оценивать параметры, которые не задаются извне, а выделяются на основе индивидуальных ответов, позволяют применять статистические методы для обработки результатов.	Те же, что и у интервью.
Экспертные оценки	Прост и не предполагает оперирования, какими либо измерительными инструментами.	Полученные данные не всегда достоверны, т. к. между мнениями экспертов могут быть расхождения.

Таблица 3 – Подходы к организации исследования для оценки значимых факторов персонала

Методы	Достоинства методов	Недостатки методов
Методика пред-почтений Герцберга	Выделение мотивационных и гигиенических факторов, утверждает, что ключом мотивации являются потребности высшего уровня	Ориентируется на работающих, в частности на «белые воротнички» и специалистов, утверждает, что только некоторые потребности могут мотивировать.
Метод Герчикова	Выявление типологии модели сотрудника, нахождение быстрого подхода к какому-либо виду работника.	Неточное определение типа сотрудника, что в дальнейшем приведет к демотивации сотрудника.
Метод Маслоу	Определение целого спектра потребностей.	Удовлетворение одной потребности не приводит к возникновению и удовлетворению следующей.

Сбор информации связан с большими затратами времени и средств. Кроме того, типична ситуация, когда общее число опрошиваемых экспертов ограничено. Поэтому в большинстве случаев на практике число значимых характеристик значительно меньше, чем хотелось бы исследователю по его первоначальной гипотезе. Возникает серьезная задача достоверности собранной информации. Для решения этого вопроса может быть использован обобщенный опыт специалистов. Весьма удобной формой привлечения этого источника априорной информации является анкетный опрос. С помощью широкого опроса персонала можно выявить оценки значимости признаков и на основе этих оценок установить, следует ли по этому или иному признаку собирать информацию [10].

2 Малый бизнес в индустрии питания

2.1 Малый бизнес

Малый бизнес – это предпринимательская деятельность, исполняемая субъектами рыночной экономики при определенно установленных критериях. Они могут быть установлены законом, государственными органами, или другими представительными организациями.

Малый бизнес наиболее динамично осваивает новые виды продукции и рыночной «ниши», способствует приближению производства товаров и услуг к потребителю, развивается в отраслях, непривлекательных для крупного бизнеса. Важными особенностями малого предпринимательства являются широкое использование небольших местных источников сырья, способность к ускоренному освоению инвестиций и высокая оборачиваемость оборотных средств. Малые предприятия формируют конкурентную среду, создают альтернативу на рынке труда, организуют миллионы новых рабочих мест [11].

Томская область – лидер среди российских регионов по количеству малых предприятий, числу работающих в малом бизнесе, инвестиционной активности малых предприятий в пересчете на 1 тыс. населения.

В регионе работает более 30 тыс. индивидуальных предпринимателей, более 20 тысяч микро- и малых предприятий. В малом и среднем предпринимательстве (в том числе у индивидуальных предпринимателей) трудится почти половина от общей численности занятых в экономике Томской области.

Общественное питание является одним из значимых секторов потребительского рынка и относится к важнейшим сферам жизнеобеспечения жителей и гостей Томской области.

В настоящее время на территории Томской области сфера общественного питания представлена более 1700 объектами примерно на 70 тыс. посадочных мест, в том числе объекты общедоступной сети – 62%.

Число ресторанов, кафе и баров, столовых и закусочных составляет около 800 единиц на 27 тыс. посадочных мест, доля данных типов объектов в общедоступной сети составляет 72% (94% от количества мест). Нестационарные объекты открытой сети представлены в количестве 310 единиц на 1,7 тыс. посадочных места.

На долю объектов закрытой сети приходится 56% от общего числа мест в объектах общественного питания Томской области, определенный контингент потребителей обслуживают около 700 организаций.

Оборот общественного питания на душу населения обеспечивает нашему региону 2-е рейтинговое место среди регионов СФО и на 25% превышает средний показатель по округу [12].

На сегодняшний день мотивация в малом бизнесе стремительно развивается.

2.2 Кафе-кондитерская «Буланжери»

Кафе - кондитерская «Буланжери» основана в 2012 году и успешно развивается по настоящее время. Общее число сотрудников составляет 44 человека, из них директор, 4 администратора, 12 кондитеров, 4 повара, 4 бармена, 9 официантов и 6 кухонных работников. В городе Томск имеется два филиала, одна на улице Учебная 35, которая предоставляет только кондитерские изделия, здесь вы можете насладиться вкусным кофе и различными тортами и десертами. Второй находится на улице Фрунзе 25. Кафе-кондитерская «Буланжери» это стильный дизайн и совершенно особенная сказочная атмосфера, приправленные изысканными блюдами и настоящим радушием персонала.

Данное кафе предлагает большой ассортимент блюд и напитков. Здесь можно позавтракать, пообедать и поужинать, в «Буланжери» приходят как всей семьей, так и с друзьями и коллегами. Кафе – кондитерская предлагает позавтракать полезными кашами, плотно пообедать всей семьей и поужинать легкими салатами с друзьями. Так же кондитеры изготавливают большой ассортимент не только вкусных, но и свежих выпечек и десертов: нежные пирожные с богатыми начинками, фруктовые чиз-кейки и легкие тортики с интересными ингредиентами. «Буланжери» представляет уникальный ассортимент мучного и сладкого. Здесь можно попробовать такие десерты, каких точно нигде не найдешь. Кондитеры выпекают восхитительные торты, которые, бесспорно, поражают воображение гостей на любом празднике.

Организационная структура в кафе – кондитерской «Буланжери» представлена на рисунке 2. Директор управляет всей системой, то есть двумя точками по городу, на улицах Фрунзе и Учебной, занимается финансовой и рекламной деятельностью, а так же программой развития. Всю текущую работу берут на себя администраторы, которые организуют работу на кухне, в баре, работу официантов в зале, а так же контролируют работу мойщиц и уборщиц.

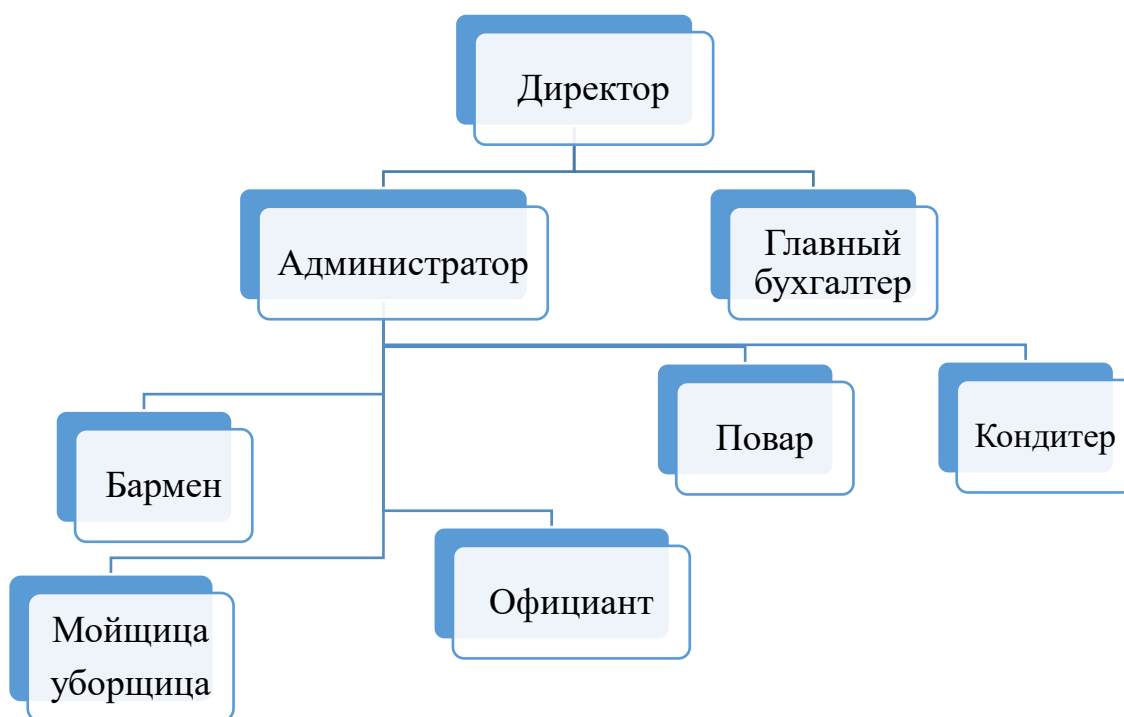


Рисунок 4 - Организационная структура кафе-кондитерской «Буланжери»

2.3 Система мотивации в «Буланжери»

Как и в любой организации, руководство заботится о том, чтобы люди работали качественно [22]. Важность стимулирования персонала нельзя переоценить, особенно в современной нестабильной обстановке. Признание и вознаграждение сотрудников поможет им ощутить удовлетворённость и счастье, а кроме того важность своего места в коллективе [13].

В данной кофейне управляющие заботятся о своей стабильности и финансовом положении, поэтому здесь тоже существует система стимулирования, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Система стимулирования персонала в кофейне «Буланжери»

Форма стимулирования	Основное содержание
Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии за выполнение плана) заработную плату.
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем).
Свободное время	Предоставление работнику дополнительных выходных отпуска; гибкого графика.
Медицинские мероприятия	Страхование работников компании, профилактические вакцинации.
Внутрифирменный имидж	Предоставление фирменной униформы.
Корпоративные мероприятия	Проведение новогоднего вечера, поздравление с 8 марта.

Таким образом, мы видим, что в организации представлены только внешние факторы (денежный стимул, гибкий график работы и дополнительные выходные дни, спецодежда, оплата медосмотров и тд). Совсем не представлены

стимулирование внутреннее (повышение квалификации, стажировки, карьерный рост, условия для саморазвития).

2.4 Анализ системы мотивации в «Буланжери»

Успех и качество кафе зависит от всех сотрудников, как они мотивированы на работу и как качественно исполняют свое дело.

Женщин в коллективе больше, чем мужчин. Сотрудники находятся в разном возрастном промежутке, но преобладает возрастная категория от 22 до 58 лет. Все проходят вводное обучение, знакомство с кофейней. В настоящее время в кафе-кондитерской «Буланжери» нет карьерного роста, так как отсутствует система управления карьерой и проведение аттестации. С целью выявления причин высокой текучести кадров и оценки эффективности существующей системы мотивации в ВКР были проанализированы факторы, характеризующие степень удовлетворенности работой всех сотрудников. Анализ системы мотивации труда выявил проблемы в сфере стимулирования персонала. Несовершенство системы мотивации работников, отрицательно сказывается на работе организации в целом, так как неудовлетворенность трудовой деятельностью ухудшает отношение к работе, способствует снижению уровня трудовой дисциплины, приводит к высоким показателям текучести кадров. Причинами неудовлетворенности персонала являются: отсутствие перспектив профессионального и служебного роста [23].

Чтобы узнать потребности сотрудников в организации было проведено анкетирование по методу А.Маслоу. (таблица 5) Ниже приведены подсчеты респондентов. В анкетировании было задействовано 20 человек, из них 2 администратора, 2 кухонных работника, 4 повара, 4 бармена и 8 официантов.

Таблица 5 – Итоговая таблица

№ утверждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Число выборов	100	164	204	206	80	122	140	218	150	104	136	164	54	112	254

После подсчетов, выявляю главные потребности сотрудников:

1. Быть понятым другими;
2. Обеспечить себе материальный комфорт;
3. Зарабатывать на жизнь;
4. Обеспечить себе будущее;
5. -Иметь теплые отношения с людьми;
- Обеспечить себе положение влияния.

Для определения степени удовлетворенности выделенных по А. Маслоу посчитаем сумму баллов согласно ключу:

5. Потребность в самовыражении -388;
4. Потребность в признании -414;
3. Социальные потребности -498;
2. Потребность в безопасности -430;
1. Материальное положение -478.

Ведущими для организации является потребности, выраженные следующими утверждениями :

- быть понятыми другими;
- обеспечить комфорт;
- зарабатывать на жизнь.

Материальные потребности удовлетворены. Потребности в самовыражении удовлетворены не в полной мере, потребности в признании и особенно в самовыражении недостаточно удовлетворены, они, по-видимому, являются ос-

новой активности организации на сегодняшний день. Социальные потребности и условия труда требуют внимания со стороны администрации.

Также были использованы еще некоторые методики изучения мотивации сотрудников организации: устное собеседование и опрос [14]. Всем сотрудникам, независимо от должности был задан один и тот же вопрос: «Что для вас хорошая и качественная работа?». В таблице представлены ответы поваров.

Таблица 6 – Ответы кухонных работников

	Что для вас хорошая и качественная работа?
Повар 1	<ul style="list-style-type: none"> -Чистота, порядок на рабочем месте, Поддерживать рабочее место в чистоте во время смены ; -Выполнять на 100% все обязанности во время смены; - Хороший , дружный коллектив: взаимозаменяемый напарник, готовый помочь и поддержать.
Повар 2	<ul style="list-style-type: none"> -Поддерживать рабочее место в чистоте во время смены; -Выполнять на 100% все обязанности во время смены; - Комфортные условия труда; - Удобный график работы; -Быть вежливым при общении с коллегами; -Выполнять заказ по нескольким чекам как один; -Соблюдать приоритет приготовления блюд ; -Говорить о выполнении заказа; - Больше разнообразия в работе: новые блюда, обучения, стажировки, мастер-классы, возможность своего творчества; -Хорошие отношения с руководителем.
Повар 3	<ul style="list-style-type: none"> -Выполнять заказ по нескольким чекам как один ; -Соблюдать приоритет приготовления блюд; -Выполнять заказ по стандартам времени приготовления блюд; -Соблюдать чистоту; -Отдавать блюда на раздачу строго по чекам; -Предупреждать коллег о блюдах, которые нужно забрать с раздачи.

Собеседование показало, что выполняя одну и ту же работу понимание о качественной и хорошей работе у всех поваров разное. Повар №1 ориентиро-

ван больше на хорошую атмосферу в коллективе и взаимовыручку, и поддержку, следовательно, на социальные факторы мотивации.

Для второго повара важна интересная работа, возможность самореализации и творчества в работе, а это значит, внутренние мотивы преобладают над внешними. Мотивы профессионального развития и совершенствования являются важными факторами успешной работы.

Третий повар строго ориентирован на стандарт работы в кафе. Для него важно качественно выполнять работу, которая оценивается администрацией организации. Можем сделать вывод, что для него важным фактором будет внешняя мотивация: уровень заработной платы, публичное признание руководителя, статус среди коллег.

Чтобы более серьезно углубиться в данную проблему, были так же опрошены бармены и официанты.

Таблица 7 – Ответы барменов

	Что для вас хорошая и качественная работа?
Бармен 1	<ul style="list-style-type: none">-Соблюдать приоритет приготовления напитков;-Наливать напитки строго по чекам;-Наливать напитки только в кристально чистую посуду;-Использовать ингредиенты для украшения десертов.
Бармен 2	<ul style="list-style-type: none">-Встречать гостей, если в этом есть необходимость;-Выполнять на 100% все текущие обязанности во время смены;-Вежлив в обращении с коллегами и гостями;-Поддерживать нормальную скорость работы во время смены;-При списании продукта заполнять бланк списания.
Бармен 3	<ul style="list-style-type: none">-В баре нет просроченной продукции;-Выполнять на 100% все текущие обязанности во время смены;-Поддерживать нормальную скорость работы во время смены;-Обращать внимание на красивые рисунки на кофе.

Собеседование среди барменов позволило сделать выводы о том, что бармен № 1 и 3 ориентированы на выполнение хорошей работы согласно их должностным обязанностям.

Бармен № 2 ориентирован на социальную мотивацию. Для него важно общение с коллегами, атмосфера в коллективе, взаимовыручка.

Бар и бармен в кафе это сцена любого заведения индустрии питания, и здесь актуально творчество, артистизм, умение позитивно общаться с гостями. Следовательно, желание само развиваться и креативно работать было бы важно для любого бармена, чего мы не увидели у сотрудников кафе «Буланжери».

Таблица 8 – Ответы официантов

	Что для вас хорошая и качественная работа?
Официант 1	- Соблюдать стандарты прихода на работу; -Имеет в наличии: ручка, блокнот, бейдж; - Принимать заказ у гостя , при этом свободно ориентируясь в меню.
Официант 2	-Перед тем как забрать блюдо или напиток с кухни/бара, обращать внимание на соответствие блюда наименованию, чистоту и целостность посуды, температуру блюда или напитка; -Предлагать гостю дополнительные ингредиенты, двойные напитки; -Лично прощается с гостем и предлагать прийти вновь.
Официант 3	-Подавать меню в открытом виде; -Встречать гостей радушно, помогать с выбором стола, помогать присесть; -Пользоваться кнопкой -вызов для гостей.

Ответы официантов при собеседовании были принципиально разными. Один считает приоритетом в работе работу с гостями, другой – подача блюд по стандартам, для третьего важно быть готовым к работе и мнение коллег и гостей о том, как он выглядит.

С целью сравнения понимания общих целей организации мы провели интервью у администраторов и директора кафе, задав им тот же вопрос: «Что для вас хорошая и качественная работа сотрудников?»

Ниже представлены ответы респондентов, каждый администратор анализировал работу своих работников и отвечал честно на поставленный вопрос.

Таблица 9 - Ответы администраторов

	Администратор 1	Администратор 2
Официанты	<ul style="list-style-type: none"> - Соблюдает стандарты работы официанта; - Официант свободно ориентируется в меню; - умеет помочь гостю с меню; - опрятный внешний вид: форма, волосы убраны, аккуратные руки; - тактично решает конфликтные ситуации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Официант перед тем как забрать блюдо или напиток с кухни/бара, обращает внимание на соответствие блюда наименованию, чистоту и целостность посуды, температуру блюда или напитка; - Официант при приеме заказа предлагает гостю дополнительные ингредиенты, двойные напитки; - Официант лично встречает и провожает гостей и предлагает прийти вновь.
Повара	<ul style="list-style-type: none"> - Соблюдать технику безопасности в работе с оборудованием; -Контролировать качество блюд и чистоту посуды. 	<ul style="list-style-type: none"> - Соблюдать технику безопасности в работе с оборудованием; -Готовить блюда строго в соответствии с технологическими картами.
Бармены	<ul style="list-style-type: none"> -Соблюдать маркировку в соответствии со стандартами; -Бармен помогает официантам встречать гостей, если в этом есть необходимость; -Поддерживает нормальную скорость работы во время смены; -При списании продукта заполняет бланк списания; -Контролирует качества напитков, перед тем как отдать их дать официанту; -В баре нет просроченной продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> -Поддерживает бар в чистоте во время смены; -Выполняет заказ по нескольким чекам как один; -Наливает напитки только в кристально чистую посуду; -Готовит все напитки строго по мерному стакану; -Готовность всех напитков соответствует рецептуре, технологии приготовления на 100%; -Предлагает помощь, когда она необходима; -Готовить все напитки строго по мерному стакану.

После проведения интервью со всеми категориями сотрудников кафе понятно, что цели не всегда одинаковы у сотрудников и администраторов, не всегда одинаково понимают, что такое результативность работы. Есть две проблемы организации работы администраторов кафе:

1. Нет четких стандартов для сотрудников (регламент работы администратора, официанта, бармена, повара, регламент внешнего вида персонала, регламент уборки кафе, регламент поведения сотрудников, регламент встречи гостей, регламент заполнения столов, регламент приема заказа, регламент подачи блюд при исполнении заказа, регламент предоставления скидок, регламент расчета с клиентами, регламент удовлетворения рекламаций гостей).

2. Не изучаются мотивы поведения и работы сотрудников с целью их дальнейшего стимулирования.

Основная задача администраторов кафе чтобы все эти категории сотрудников выполняли свои служебные обязанности, работали, как единая команда и были заинтересованы в увеличении товарооборота наших кафе в рамках существующей клиентской базы.

Далее в своей выпускной квалификационной работе была выявлена оценка типов трудовой мотивации по тесту Герчикова (Приложение 2) [15]. Она показывает внутреннюю ориентацию респондентов в отношении к труду, то есть основные предпочтения, кто и за какие ценности работает в организации. На тест В.Н. Герчикова ответили 10 сотрудников и результат приведен в таблице 10.

Таблица 10 - Результаты ответов работников на тест по методике В. И.

Герчикова

Номер работника/Результат	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	0,36	0,15	0,21	0,03	0,24
2	0,21	0,26	0,32	0,08	0,13
3	0,24	0,22	0,26	0,13	0,15
4	0,22	0,25	0,14	0,16	0,24
5	0,23	0,25	0,32	0,14	0,07
6	0,28	0,26	0,13	0,11	0,22
7	0,23	0,29	0,25	0,16	0,07
8	0,28	0,3	0,26	0,05	0,11
9	0,21	0,31	0,29	0,12	0,07
10	0,28	0,26	0,15	0,10	0,21

Профессиональные мотивы ярко выражены у четырех сотрудников из десяти, это говорит о том, что их интересует творческий характер работы, профессиональный рост. Они избегают скучной, рутинной работы, для них важна содержательность работы. Эти сотрудники категорически не приемлют состояния «скучно». Представим результаты ответов в виде диаграммы (рисунок 5).

Содержание работы, условия и организация процесса - это то, что важно для этих сотрудника в первую очередь. Деньги для этого специалиста - эквивалент его профессионального уровня, опыта. Для «работника № 6» профессиональная мотивация также важна, что не удивительно, так как была выявлена его направленность на себя и материальная заинтересованность, то, очевидно, данный работник захочет повысить уровень своей квалификации, чтобы в дальнейшем получить более высокооплачиваемое место работы.

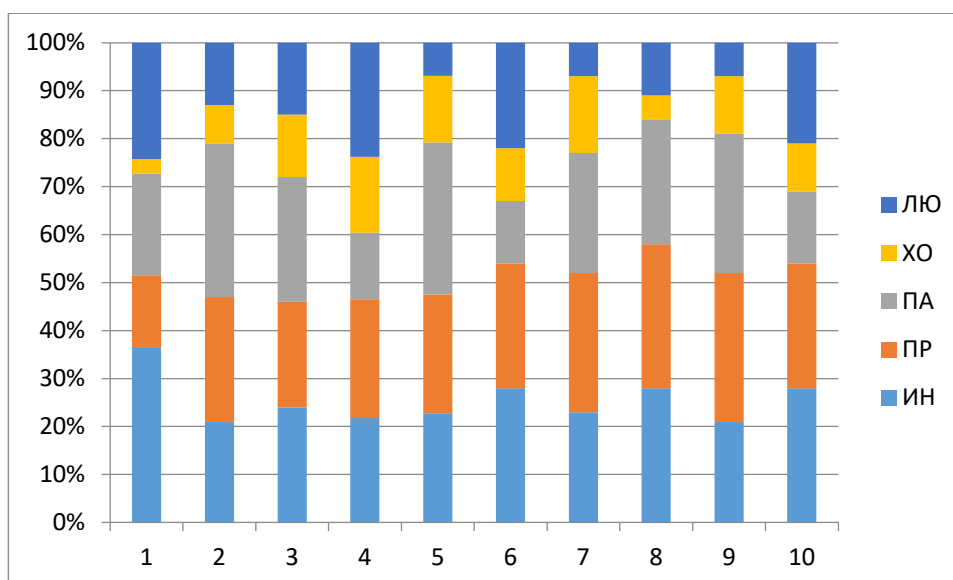


Рисунок 5 – Результаты ответов по методике Герчикова

Патриотическая мотивация ярко выражена у трех сотрудников из десяти, это означает, что большое значение для этих работников придает коллектив, в котором они работают. Эти работники гордятся работой именно в данном филиале и именно в данном коллективе, им важна собственная значимость среди коллег, успех группы, частью которой они являются, базовыми стимулами для таких работников чаще всего являются моральные (похвала, благодарность руководства, признание его заслуг).

У троих работников ярко выражена инструментальная мотивация. Для них действует принцип «время - деньги», «за работу я должен получить хорошее вознаграждение», «работаю ради денег». Они оценивают в деньгах свое рабочее время. На вопрос «За что ты получаешь деньги?», скорее всего они будут говорить о затраченном на работу времени. Мотивирует этих сотрудников, то сколько они зарабатывают денег. Деньги играют значительную роль в их трудовой деятельности, но это не является ведущим мотивом в работе труда данных сотрудников. У четырех сотрудников существует желания нарушать установленные правила и порядки, отвлекать окружающих разговорами, мешающими работе. Именно поэтому по отношению к людям с подобной мотива-

цией оправдан авторитарный стиль управления: четкие пошаговые инструкции с обязательным контролем.

Каждый метод дает понять, в какой области мотивации существуют проблемы, разделяет типы трудовой деятельности, а так же выявляет какие потребности наиболее важны в организации.

2.5 Программа совершенствования системы мотивации

Для решения существующих проблем в организации предлагается разработать программу совершенствования системы мотивации.

Цель программы: повышение эффективности деятельности организации путем повышения мотивации сотрудников через решение существующих проблем в организации.

Задачи разработки программы: введение гибкой системы материального стимулирования персонала; предоставить персоналу перспективу профессионального развития и карьерного роста, создать условия для самореализации; улучшить психологический климат в организации. Программа должна носить системный характер, исключать противоречия между мероприятиями. Комплекс мероприятий должен включать все направления мотивации.

Направления деятельности:

а) Кадровое – обучение персонала. Обучение персонала проводится в соответствии с разработанной программой. Цели обучения персонала: повышение производительности и качества труда персонала; повышение уровня профессиональной квалификации работников; систематическое обновление знаний работников; повышение уровня трудовой мотивации персонала; оптимизация корпоративной культуры.

б) Информационное – нормативно-правовые основания. Необходимым аспектом разработки программы повышения мотивации сотрудников является подготовка распорядительных, нормативных и организационных документов предприятия: приказов, положений, распоряжений, инструкций, планов.

в) Практическое – разработка мероприятий, оценка эффективности. Срок реализации программы 1 год. Содержание программы представлено в таблице 11

Таблица 11- Мероприятия по реализации программы совершенствования системы мотивации сотрудников кафе-кондитерской «Буланжери»

Мероприятие	Задача мероприятия	Ответственные	Сроки	Формы представления	Обсуждения результатов
1 этап – подготовительный (3 месяца) Задачи этапа: 1.Планирование мероприятий. 2.Разработка положения сайта. 3.Выбор системы обучения.					
Организация премиального фонда	Планирование премиального фонда	Директор	1 месяц	Приказ, положение	Совещание администраторов
Разработка положения о премировании	Разработка принципов премирования	Директор	1 месяц	Положение	Совещание администраторов
Поиск подходящей программы обучения	Выбор оптимальной программы обучения	Администратор	2 недели	Программа семинара	Совещание администраторов
Создание сайта организации	Разработка сайта	Администратор	1 месяц	Приказ	Совещание администраторов
2 этап – внедрение (6-12 месяцев) Задачи этапа: 1.Утверждение премиального фонда и положение о премировании. 2.Обучение персонала. 3.Организация работы сайта.					
Утверждение размера премий по балльной системе	Принять положение о премировании	Директор	1 раз в месяц	Приказ	Совещание администраторов
Обучение по программе «Школа специалиста»	Повысить профессиональный уровень, обучить новым подходам в работе с клиентами	Директор, администратор	6 дней	Семинар	Собрание

Продолжение таблицы 11

Мероприятие	Задача мероприятия	Ответственные	Сроки	Формы представления	Обсуждения результатов
Внедрение сайта	Подключить сайт к работе	Администратор	1 месяц	Компьютеры сотрудников	Собрание коллектива
<p>3 этап – аналитический</p> <p>Задачи этапа:</p> <p>1. Анализ работы подразделения администраторов.</p> <p>2. Подведение итогов и назначение вознаграждения.</p> <p>3. Проанализировать работу сайта.</p>					
Подведение итогов работы	Анализ результатов использованных новых подходов	Директор, администратор	7 дней	Отчет о проделанной работе	Совещание администраторов
Назначение вознаграждения	Распределение премии	Директор, администратор	3 дня	Приказ	Собрание коллектива
Анализ работы сайта	Информировать персонал о всех событиях и нововведениях в компании	Администраторы		Отчет о проделанной работе	Собрание
Повышение квалификации, обучение	Оценка эффективности обучения	администраторы	ежемесячно	Собеседование, удовлетворенность работой	Собрание коллектива

Далее подробнее рассмотрим каждое из предложенных мероприятий. Организация премиального фонда для сотрудников. Согласно статье 191 ТК РФ работодатель может поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности. С целью удовлетворения сотрудников оплатой труда руководство «Буланжери» организует премиальный фонд. Директор определяет сумму премиального фонда. Премия сотрудникам начисляется по итогам месяца, в течение которого администраторы работают в трех направлениях: привлечение, удержание и возвращение клиентов. По каждому из направлений сотрудники в конце месяца сдают отчет о результатах проделанной работы. На основании отчетов за первые 4 места по балльной системе начисляется премия.

Разработка положения о премировании. Самым приоритетным направлением, будем считать разработку положения о премировании. С учетом этого в данном Положении необходимо установить показатели премирования, которые должны соответствовать задачам организации и, кроме того, реально зависеть от трудовых усилий данного коллектива. В целях создания более гибкой системы премирования, а также для стимулирования перевыполнения установленных показателей (рост прибыли, повышение качества услуг, размеры премий персоналу) целесообразно устанавливать за каждый процент улучшения показателя по сравнению с нормативным (плановым) уровнем, достигнутым в предшествующем периоде. Размеры премий рекомендуется устанавливать в тесной зависимости от фактического экономического эффекта, получаемого в результате деятельности организации. В результате внедрения этих мероприятий улучшится система мотивации персонала, что приведет к повышению удовлетворенности персонала.

Рассмотрим основные принципы, на основании которых предлагается строить положение о премировании:

Принцип 1. За хорошую работу, соответствующую должностной инструкции, выплачивается должностной оклад. Премия выплачивается за дополнительные усилия работника.

Условия применения данного принципа:

а) Соответствие уровня должностных окладов среднерыночному (когда премия является инструментом поощрения, а не способом доведения выплат до приемлемого рыночного уровня).

б) Необходимо наличие четко сформулированных требований к работникам на всех уровнях. Не менее важно знание и понимание работниками предъявляемых к ним требований. Если этого нет, работник воспринимает любое требование руководителя как дополнительную нагрузку. Очень часто забывается, что помимо комиссии или премии существует оклад, который надо отрабатывать.

Принцип 2. Вводятся различные схемы премирования для групп работников. У каждой группы работников в зависимости от поставленных задач различные цели деятельности и возможности оценки результатов.

Принцип 3. Для повышения заинтересованности работников в достижении целей организации необходимо сочетание индивидуальных, групповых и организационных поощрительных схем. К этому пункту предлагаем отнести выплату годовой премии по результатам работы.

Принцип 4. Премия включает бонусы и вознаграждение. Бонусы – материальное вознаграждение, выплачиваемое работнику в зависимости от достижения им поставленных целей и дополнительного вклада работников в улучшение работы организации. Максимальный размер бонуса работника рассчитывается как фиксированный процент от должностного оклада. В зависимости от результатов труда работника бонус может быть уменьшен или может не начисляться. Фонд материального поощрения, основанный на бонусном вознаграждении, рассчитывается как фиксированный процент от ФОТ (должностных окладов работников), и в годовом бюджете является постоянной составляющей [16].

Фонд материального поощрения, основанный на вознаграждении, является переменной составляющей фонда материального поощрения и зависит от результатов продаж.

Таким образом, были рассмотрены основные направления и принципы разработки положения о премировании в организации.

Обучение сотрудников. Для удовлетворения потребности перспективы профессионального и карьерного роста, предлагается за счет предприятия обучать работников на специальных курсах, а также, обмен опытом на стажировках и участие в профессиональных конкурсах [17].

Этапы внедрения программы обучения персонала: оценка бюджета корпоративного обучения и развития персонала; подбор консалтинговой организации для проведения обучения; разработка календарного плана обучения персонала; реализация обучения; работы по поддержке и развитию собственной базы

учебных материалов. Для обучения сотрудников была выбрана программа «Школа специалиста». Ее цель – повышение объемов продаж. Задачи: увеличение количества клиентов за счет обзвона клиентской базы по справочникам; ориентация клиента на получение максимального комплекса услуг компании; обеспечение 100 % загрузки сотрудников. После обучения менеджеры используют в работе новые подходы: маркетинг привлечения; маркетинг удержания; маркетинг возвращения. Результаты и преимущества, которые может принести компании грамотная организация системы обучения персонала: рост производительности труда; ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности; более легкое внедрение организационных изменений; укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности.

Создание внутреннего сайта организации для сотрудников. Внутренний сайт – единое информационное пространство организации, ведение эффективного диалога между всеми подразделениями организации, как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников. Основная цель сайта – это решения задач информирования сотрудников. Можно выделить три основные функции, которые имеет внутренний сайт: информативная, коммуникативная и функция продвижения. На страницах сайта размещаются новости компании, ее достижения, стратегические решения уровня высшего руководства, анонсируются корпоративные мероприятия и выкладываются отчеты о них после завершения. Для нематериального поощрения членов коллектива ведется публичный рейтинг производственных показателей, награждения сотрудников. Также высокую отдачу внутренний сайт приносит в качестве средства индивидуализации взаимоотношений руководства с сотрудниками. Внедрения внутреннего сайта способствует улучшению служебного общения, основной деятельности организации, неформально укрепляет корпоративную культуру, создает благоприятный психологический климат в коллективе.

Вышеупомянутые меры по совершенствованию системы мотивации, соблюдение принципов, по которым строится эффективная система мотивации

персонала, учитывают как сильные и слабые стороны компании, так и потребности и интересы ее сотрудников. Поэтому они могут стать важными и полезными ориентирами для руководства компании.

Риски: При создании оптимальной системы мотивации необходимо обратить внимание на факторы, которые являются демотиваторами, и обеспечить снижение их негативного влияния или полную ликвидацию: искажение реальной информации о компании в процессе отбора, неиспользование компанией профессиональных навыков сотрудника; отсутствие ощущения достижения; отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства [18].

На основе данной программы можно создать карту процесса, чтобы представить всю суть технологии. За счет создания карты процесса осуществляется его документирование, в результате у организации появляется возможность управлять этим процессом, вносить в него изменения, оценивать результативность и эффективность процесса [20].



Рис 6 – Карта процесса мотивации в «Буланжери»

В результате разработки программы совершенствования системы мотивации в кафе-кондитерской «Буланжери» были предложены следующие мероприятия:

Организация премиального фонда для сотрудников. Она включает в себя разработку положения о премировании, обучение работников, создание внутреннего сайта компании для сотрудников.

Внедрение мероприятий предполагает изменения в компании на разных уровнях. На уровне работника наступит: увеличение удовлетворенности работой, будут созданы условия для роста и развития сотрудника. На уровне подразделения ожидается ускорение адаптации новых сотрудников. На уровне организации будет наблюдаться баланс материальных интересов сотрудника и работодателя, увеличение прибыли организации, расширение потребительского рынка. Во внешней среде произойдет повышение лояльности клиентов.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСΟΣБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г31	Калаевой Дарье Сергеевне

Институт	ИНК	Кафедра	ФМПК
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	27.03.02 Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	Оклад руководителя - 26300 руб. Оклад инженера - 17000 руб.
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	Премияльный коэффициент руководителя 30%; Доплаты и надбавки руководителя 30%; Дополнительной заработной платы 12%; Накладные расходы 16%; Районный коэффициент 30%.
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	Коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды 30 %

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения	- Оценка конкурентоспособности исследования по технологии QUAD
2. Планирование и формирование бюджета научных исследований	Формирование плана и графика разработки: - определение структуры работ; - определение трудоемкости работ; - разработка графика Ганта. Формирование бюджета затрат на научное исследование: - материальные затраты; - основная заработная плата; - отчисления на социальные цели; - накладные расходы.
3. Определение ресурсной (ресурсосберегающей), финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования	- Определение эффективности исследования

Перечень графического материала

1. Оценка конкурентоспособности исследования
2. График Ганта
3. График бюджета затрат исследования

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Шулинина Ю.И.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г31	Калаева Дарья Сергеевна		

3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

3.1 Потенциальные потребители результатов исследования

В данной выпускной квалификационной работе представлено изучение мотивации малого бизнеса и создание универсальной программы мотивации для индустрии питания. Потребителями результатов исследования являются предприятия индустрии питания.

Целью данного раздела является разработка программы мотивации, отвечающей современным требованиям в области управления качеством для повышения эффективности работы предприятия индустрии питания.

Достижение цели обеспечивается решением следующих задач:

- определение потенциальных потребителей;
- применение технологии QuaD;
- планирование научно-исследовательских работ;
- оценка эффективности НИИ.

3.2 Технология QuaD

Технология QuaD (QUality ADvisor) представляет собой гибкий инструмент измерения характеристик, описывающих качество новой разработки и ее перспективность на рынке и позволяющие принимать решение целесообразности вложения денежных средств в научно-исследовательский проект.

Показатели оценки качества и перспективности новой разработки подбираются исходя из выбранного объекта исследования с учетом его технических и экономических особенностей разработки, создания и коммерциализации.

Таблица 12 - Выбранные показатели для оценки конкурентоспособности

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы	Максимальный балл	Относительное значение (3/4)	Средневзвешенное значение (5x2)
1	2	3	4	5	6
Показатели оценки качества разработки					
1. Трудоемкость работы	0,15	89	100	0,89	0,1335
2. Длительность внедрения программы	0,09	82	100	0,82	0,0738
3. Показатели для мониторинга деятельности	0,2	100	100	1	0,2
4. Актуализации разработки	0,07	77	100	0,77	0,0539
5. Потребность в дополнительных ресурсах	0,07	91	100	0,91	0,0637
6. Наличие электронной версии	0,03	84	100	0,84	0,0252
Показатели оценки коммерческого потенциала разработки					
1. Влияние разработки на результаты деятельности компании	0,05	100	100	1	0,05
2. Научно-техническая значимость	0,11	88	100	0,88	0,0968
3. Финансовая эффективность разработки	0,08	94	100	0,94	0,0752
4. Наличие аналогов	0,1	79	100	0,79	0,079
5. Цена	0,05	83	100	0,83	0,0415
Итого	1				89,26

Оценка качества и перспективности по технологии QuaD определяется по формуле:

$$P_{cp} = \sum V_i * B_i, \quad (1)$$

где P_{cp} – средневзвешенное значение показателя качества и перспективности научной разработки;

V_i – вес показателя (в долях единицы);

B_i – средневзвешенное значение i -го показателя.

$$P_{cp} = 89,26$$

Показатель $P_{cp} = 89,26$ получился высоким, это говорит о том, что разработка считается перспективной.

3.3 Планирование ВКР

Планирование комплекса предполагаемых работ осуществляется в следующем порядке:

- Определение структуры работ в рамках научного исследования;
- Определение участников каждой работы;
- Установление продолжительности работ;
- Построение графика проведения научных исследований.

Планирование ВКР включает в себя составление перечня работ, необходимых для достижения поставленной цели; определении участников работ; установлении продолжительности в рабочих днях; построении линейного графика и его оптимизации.

Порядок составления этапов, распределение исполнителей по данным видам работ представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей.

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Подготовительный этап	1	Выбор направления исследования	Научный руководитель, студент
	2	Составление и утверждение темы ВКР	Научный руководитель, студент
	3	Календарное планирование работ по теме ВКР	Научный руководитель
	4	Подбор литературы по теме ВКР	Студент
Основной этап	5	Изучение и анализ литературы по теме ВКР	Студент
	6	Написание теоретической части ВКР	Студент
	7	Проверка теоретической части ВКР руководителем	Научный руководитель
	8	Изучение внутренней документации предприятия	Студент
	9	Анализ системы мотивации сотрудников предприятия	Студент
	10	Разработка программы по совершенствованию мотивации сотрудников предприятия	Студент
Заключительный этап	11	Согласование полученных результатов с научным руководителем	Научный руководитель, студент
	12	Подведение итогов ВКР	Студент
	13	Оформление ВКР	Студент

Трудовые затраты в большинстве случаев образуют основную часть стоимости разработки, поэтому важным моментом является определение трудоемкости работ каждого из участников научного исследования.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости $t_{ожі}$ используется следующая формула:

$$t_{ожі} = \frac{3t_{mini} + 2t_{maxi}}{5}, \quad (2)$$

где $t_{ожі}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения i -ой работы человека - дни;

t_{mini} – минимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (оптимистическая оценка: в предположении наиболее благоприятного стечения обстоятельств), человека - дни;

t_{maxi} – максимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (пессимистическая оценка: в предположении наиболее неблагоприятного стечения обстоятельств), человека - дни.

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях T_p , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями. Такое вычисление необходимо для обоснованного расчета заработной платы, так как удельный вес зарплаты в общей сметной стоимости научных исследований составляет около 65 %.

$$T_{pi} = \frac{t_{ожі}}{Ч_i}, \quad (3)$$

где T_{pi} – продолжительность одной работы, раб. дн.;

$t_{ожі}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-дн.;

$Ч_i$ – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

В данной выпускной квалификационной работе задействован малый штат исполнителей, поэтому наиболее удобным и наглядным является построение ленточного графика проведения научных работ в форме диаграммы Ганта.

Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ. Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$T_{ki} = T_{pi} * k_{\text{кал}}, \quad (4)$$

где T_{ki} – продолжительность выполнения i -й работы в календарных днях;

T_{pi} – продолжительность выполнения i -й работы в рабочих днях;

$k_{\text{кал}}$ – коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по следующей формуле:

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}}, \quad (5)$$

где $T_{\text{кал}} = 365$ – количество календарных дней в году;

$T_{\text{вых}} = 118$ – количество выходных дней в году;

$$k_{\text{кал}} = \frac{365}{365 - 118} = 1,48$$

Рассчитанные значения в календарных днях по каждой работе T_{ki} округляем до целого числа. Все рассчитанные значения сводим в таблицу (табл. 14).

Таблица 14 – Временные показатели проведения научного исследования

Название работы	Трудоемкость работ			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
	t_{min} , чел-дни	t_{max} , чел-дни	$t_{\text{ож}}$, чел-дни			
Выбор направления исследования	1	2	1,4	Научный руководитель, студент	0,7	1
Составление и утверждение темы ВКР	2	4	2,8	Научный руководитель, студент	1,4	2
Календарное планирование работ по теме ВКР	7	15	10,2	Научный руководитель	10,2	15
Подбор литературы по теме ВКР	5	13	8,2	Студент	8,2	12

Продолжение таблицы 14

Изучение и анализ литературы по теме ВКР	3	4	3,4	Студент	3,4	4
Написание теоретической части ВКР	5	7	3,8	Студент	3,8	6
Проверка теоретической части ВКР руководителем	6	9	7,2	Научный руководитель	7,2	6
Изучение внутренней документации предприятия	5	10	7	Студент	7	10
Анализ системы мотивации сотрудников предприятия	3	5	3,8	Студент	3,8	6
Разработка программы по совершенствованию мотивации сотрудников предприятия	15	26	19,4	Студент	19,4	29
Согласование полученных результатов с научным руководителем	2	3	2,4	Научный руководитель, студент	1,2	2
Подведение итогов ВКР	10	14	11,6	Студент	11,6	17
Оформление ВКР	2	3	2,4	Студент	2,4	4

На основе таблицы 14 строим план график.

Таблица 15 – Календарный план график проведения НИР по теме

№ ра б	Вид работ	Исполнители	T _{кi} , кал. дн.	Продолжительность выполнения работ													
				Февраль 2017			Март 2017			Апрель 2017			Май 2017				
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
1.	Выбор направления исследования	Научный руководитель, студент	1	■													
2.	Составление и утверждение темы ВКР	Научный руководитель, студент	2	■	■												
3.	Календарное планирование работ по теме ВКР	Научный руководитель	15			■											
4.	Подбор литературы по теме ВКР	Студент	12				■										
5.	Изучение и анализ литературы по теме ВКР	Студент	4				■										
6.	Написание теоретической части ВКР	Студент	6				■	■	■								
7.	Проверка теоретической части ВКР руководителем	Научный руководитель	6						□								

3.4.1 Расчет материальных затрат

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_m = (1 + k_T) * \sum_{i=1}^m C_i * N_{расхi}, \quad (6)$$

где m – количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расхi}$ – количество материальных ресурсов i -го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м² и т.д.);

C_i – цена приобретения единицы i -го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м² и т.д.);

k_T – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы.

Материальные затраты, необходимые для данной разработки, заносим в таблицу 16.

Таблица 16 – Материальные затраты

Наименование	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб.	Затраты на материалы, (Зм), руб.
Бумага (А4)	лист	120	2	288
Тетрадь	Шт.	1	51	61,2
Ручка	Шт.	2	36	86,4
Карандаш	Шт.	2	16	38,4
Ластик	Шт.	1	9	10,8
Итого				484,8

Из таблицы 16 видно, что величина материальных затрат для написания ВКР составила 484,8 рубля.

3.4.2 Основная заработная плата исполнителей темы

Основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и дей-

ствующей системы окладов и тарифных ставок. В состав основной заработной платы включается премия, выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы в размере 20–30 % от тарифа или оклада.

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением проекта.

Необходимо рассчитать основную заработную плату для:

- руководителя (от ТПУ);
- студента (бакалавр ТПУ).

Основная заработная плата руководителя рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{\text{осн}} = Z_{\text{дн}} \cdot T_{\text{раб}} \quad (7)$$

где $Z_{\text{осн}}$ – основная заработная плата одного работника;

$T_{\text{раб}}$ – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб.дн., представлена в таблице 14;

$Z_{\text{дн}}$ – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{дн}} = \frac{Z_{\text{м}} \cdot M}{F_{\text{д}}} \quad (8)$$

где $Z_{\text{м}}$ – месячный должностной оклад работника, руб.;

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 24 раб.дня M равно 11,2 месяца, 5-дневная неделя,

при отпуске в 48 раб.дней M равно 10,4 месяца, 6-дневная неделя ;

$F_{\text{д}}$ – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала (в рабочих днях), из таблицы 14.

В таблице 17 представлен баланс рабочего времени.

Таблица 17 – Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Бакалавр
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней - выходные - праздничные	118	118
Потери рабочего времени - отпуск - невыходы по болезни	48	72
Действительный годовой фонд рабочего времени	199	175

Месячный должностной оклад работника:

$$Z_m = Z_{тс} * (1 + k_{пр} + k_d) * k_p \quad (9)$$

где $Z_{тс}$ – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$k_{пр}$ – премиальный коэффициент, равный 0,3 (т.е. 30% от $Z_{тс}$);

k_d – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5 (в НИИ и на промышленных предприятиях – за расширение сфер обслуживания, за профессиональное мастерство, за вредные условия: 15- 20 % от $Z_{тс}$);

k_p – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Таблица 18– расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{тс}$, тыс. руб.	$k_{пр}$	k_d	k_p	Z_m , тыс. руб.	$Z_{дн}$, тыс. руб.	T_p , раб. дн.	$Z_{осн}$, тыс. руб.
Научный руководитель	26300	0,3	0,3	1,3	54704	2859	31	88629
Студент	17000	0	0	1,3	22100	1174	93	109182
Итого $Z_{осн}$								197811

Заработная плата научного руководителя составила 88629 рублей, студента – 109182 рублей. Общая основная заработная плата составила 197811рублей.

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$Z_{\text{доп}} = k_{\text{доп}} \cdot Z_{\text{осн}} \quad (9)$$

Где $k_{\text{доп}}$ – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

Следовательно, дополнительная заработная плата научного руководителя составляет 10635,48 рубля, студента – 13101,84 рубля. Общая дополнительная заработная плата составила 23737,32 рубля.

3.4.3 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

В данной статье расходов отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством Российской Федерации нормам органам государственного социального страхования (ФСС), пенсионного фонда (ПФ) и медицинского страхования (ФФОМС) от затрат на оплату труда работников.

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$Z_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} * (Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}}), \quad (10)$$

где $k_{\text{внеб}}$ – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.). На 2014 г. в соответствии с Федеральным закона от 24.07.2009 №212-ФЗ установлен размер страховых взносов равный 30%.

Таблица 19 – Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнители	$k_{\text{внеб}}$	$Z_{\text{осн}}$, руб.	$Z_{\text{доп}}$, руб.	$Z_{\text{внеб}}$, руб.
Научный руководитель	0,3	88629	10635,48	29779,34
Студент		109182	13101,84	36685,15
Итого $Z_{\text{внеб}}$,				66464,49

Отчисления во внебюджетные фонды от руководителя – 29779,34рублей, от студента – 36685,15 рублей. Общие отчисления 66464,49рублей.

3.4.4 Накладные расходы

Величина накладных расходов определяется по формуле:

$$Z_{накл} = (\sum \text{статей}) \cdot k_{нр}, \quad (11)$$

где, $k_{нр}$ – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов можно взять в размере 16%.

Таким образом, накладные расходы равны:

$$(484,8 + 197811 + 23737,32 + 66464,49) \cdot 0,16 = 46159,62 \text{ рублей.}$$

3.4.5 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта

Рассчитанная величина затрат на написание ВКР является основой для формирования бюджета затрат, который при формировании договора с заказчиком защищается научной организацией в качестве нижнего предела затрат на разработку результатов ВКР. Таблица 20 иллюстрирует итоговый анализ затрат.

Таблица 20 – Расчет бюджета затрат ВКР

Наименование статьи	Сумма, руб.	Доля статьи
1. Материальные затраты НТИ	484,8	0,14
2. Затраты по основной заработной плате	197811	59,11
3. Отчисления во внебюджетные фонды	66464,49	19,86
4. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	23737,32	7,1
5. Накладные расходы	46159,62	13,8
6. Бюджет затрат НТИ	334657,23	100

Бюджет затрат на выполнение ВКР составил 46159,62 рубля. Наибольшую долю среди совокупности затрат имеют затраты по основной заработной плате – 60%.

3.5 Определение эффективности исследования

Разработка программы мотивации персонала, как и любой другой, начинается с установления цели и описания результата, которого нужно достичь. Эффективная система стимулирования позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника и одновременно решить задачи компании.

В целом оценку эффективности системы мотивации целесообразно проводить по двум направлениям: во-первых, оценка того, насколько достигнуты цели совершенствования системы мотивации; и во-вторых, оценка того, как проведенные изменения повлияли на деятельность предприятия. Для этого оценивается изменение показателей, которые прямо или косвенно характеризуют состояние системы мотивации. Программа по совершенствованию мотивации напрямую влияет на работу организации в целом, способствует производительности труда, росту и объему продаж, и прибыли.

Таким образом, поставленная цель достигнута, решены поставленные задачи. В ходе выполнения раздела был проведен анализ конкурентоспособности исследования, в результате которого выяснилось, что исследование является перспективным. Также была составлена структура написания ВКР, проведено его календарное планирование. Вся работа была разделена на этапы, для каждого этапа были определены исполнители. Исполнителями данной работы являются студент и научный руководитель. Затем был проведен анализ трудовых затрат и составлен бюджет исследования. Для каждого этапа были определены длительность работ в календарных и рабочих днях. После этого был проведен расчет материальных затрат, основной заработной платы, отчислений во внебюджетные фонды и накладных расходов. Выяснилось, что бюджет исследования составил 334657,23 рублей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г31	Калаевой Дарьи Сергеевны

Институт	Неразрушающего контроля	Кафедра	ФМПК
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<i>1. Характеристика объекта исследования и области его применения</i>	Объектом исследования является разработка программы мотивации в организации. Область применения: индустрия питания. Рабочим местом является кабинет. Работа производится за персональным компьютером.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>1. Производственная безопасность</i>	Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды: - повышенный уровень электромагнитных излучений; - недостаточная освещенность рабочего места; - отклонения показателей микроклимата от нормы. Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды: - электрический ток (источник – ПЭВМ).
<i>2. Экологическая безопасность</i>	Охрана окружающей среды: анализ воздействия объекта на окружающую среду
<i>3. Безопасность в ЧС</i>	На объекте возможны следующие ЧС: - техногенного характера – пожар; Наиболее типичная ЧС – пожар.
<i>4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</i>	Соблюдение законов (налоговое законодательство, трудовой и гражданский кодексы). Руководитель (ответственный) принимает обязательства выполнения и организации правил эвакуации и соблюдение требования безопасности в помещении, а также контроль за исправностью работы в помещении.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Мезенцева И.Л.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г31	Калаева Д.С.		

4 Социальная ответственность

После внедрения компьютеров на предприятия и в организации, произошли серьезные изменения в условиях производственной деятельности работников умственного труда. Их труд стал более интенсивным, напряженным, требующим значительных затрат умственной, эмоциональной и физической энергии.

Правильная оценки опасных, вредных производственных факторов, гарантирует обеспечение безопасной жизнедеятельности человека. Одинаковые по тяжести изменения в организме человека могут быть вызваны различными причинами, а именно: различные факторы производственной среды, чрезмерная физическая и умственная нагрузка, нервно-эмоциональное напряжение, а также множественное сочетание этих причин.

В данной дипломной работе представлена программа мотивации персонала организации. Работа проводилась в положении сидя в офисном помещении за рабочим столом, с использованием ноутбука. В данном разделе разработан комплекс мероприятий, снижающих негативные последствия таких работ для человека, общества и окружающей среды в целом.

Проведение мероприятий по снижению негативных воздействий обеспечивает улучшение условий труда и повышает производительность человека.

4.1 Производственная безопасность

Разработка результатов ВКР осуществлялась в офисном помещении.

Работа производится сидя, основная часть за персональным компьютером.

На рабочем месте возможны: несоответствующие микроклиматические параметры, недостаточная освещенность рабочего места, поражение электрическим током, повышенный уровень электромагнитных излучений.

Анализ рабочей зоны на предмет возникновения возможных вредных и опасных факторов представлен в таблице 21.

Таблица 21 –Опасные и вредные факторы при выполнении проекта

Источник фактора, наименование вида работ	Факторы		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Написание ВКР	-повышенный уровень электромагнитных излучений -отклонение показателей микроклимата от нормы -недостаточная освещенность рабочего места	-повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека	-СанПиН 2.2.4.3359-16 Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах. -СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы [25] -ГОСТ 12.1.038-82 Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения токов [30]

Элементы питания, экран дисплея ПЭВМ являются источниками электрических и магнитных полей. Интенсивность электромагнитных полей создается внешними источниками, такими как: элементы систем электроснабжения зданий.

4.1.1 Повышенный уровень электромагнитного излучения

Повышенный уровень электромагнитных излучений может стать причиной возникновения у человека:

- утомляемости,
- головной боли,
- нарушения сердечно-сосудистой системы,
- нарушения центральной нервной системы,
- нервно-психического расстройства,

- помутнения хрусталика и потери зрения,
- изменения в крови (уменьшение количества лейкоцитов).
- защита от электромагнитных излучений:
- защита расстоянием и временем,
- рациональное размещение оборудования, использование средств, ограничивающих поступление электромагнитной энергии,
- лечебно-профилактические мероприятия.

Допустимый уровень воздействия на человека регулируется в СанПиН 2.2.4.3359-16 [СанПиН 2.2.4.3359-16 Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах] и приведен в таблице 22.

Таблица 22 – предельно допустимые уровни электромагнитных полей

Параметр	Диапазоны частот, МГц				
	0,03 - 3	3 – 30	30 – 50	50 - 300	300 – 300000
E, (В/м) ² *ч	20000	7000	800	800	-
H, (А/м) ² *ч	200	-	0,72	-	-
ППЭ, (мкВт/см) ² *ч	-	-	-	-	200

Для защиты от электромагнитных полей необходимо проконтролировать правильность установки ПЭВМ, его подключение к электропитанию, заземление. Экран дисплея ежедневно очищать от пыли. Между рабочими столами устанавливать специальные защитные экраны, с покрытием, поглощающим низкочастотное электромагнитное излучение. Также необходимо использовать очки для работы с ПЭВМ со специальным покрытием.

4.1.2 Отклонение показателей микроклимата от нормы

Показатели микроклимата:

- температура;
- относительную влажность;

– скорость движения воздуха.

Если показатели микроклимата отклоняются от нормы, возможны следующие последствия для организма человека:

– Нарушение терморегуляции, которое может привести к понижению температуры, обморожению, или наоборот, к повышению температуры, обильному потоотделению.

– Нарушение водно-солевого баланса, может привести к слабости, головной боли, потери сознания.

Оптимальные и допустимые величины показателей при работе в положении сидя с ПЭВМ, категория работ 1а, регламентируются в ГОСТ 12.1.005-88[24] и приведены в таблице 23.

Таблица 23 – Оптимальные и допустимые нормы температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха в рабочей зоне

Период года	Температура, °С		Относительная влажность		Скорость движения, м/с	
	оптимальная	допустимая	оптимальная	Допустимая	оптимальная	допустимая
Холодный	22-24	21-25	40-60	75	0,1	Не более 0,1
Теплый	23-25	22-28	40-60	55 (при 28 °С)	0,1	0,1-0,2

Для поддержания оптимальных значений микроклимата, в рабочей зоне должна быть установлена система кондиционирования и поддерживаться влажность воздуха с помощью современных увлажнителей воздуха.

Микроклимат исследуемой рабочей зоны поддерживается на допустимом уровне.

4.1.3 Недостаточная освещенность рабочего места

Недостаточная освещенность рабочей зоны может привести к уменьшению остроты зрения человека, головным болям, а также может быть причиной переутомления.

Согласно требованиям СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[25] необходимо применять комбинированную освещенность, естественный свет преимущественно должен падать слева. «Освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочего документа должна быть 300 - 500лк. Освещение не должно создавать бликов на поверхности экрана. Освещенность поверхности экрана не должна быть более 300лк. Коэффициент пульсации не должен превышать 5%». Коэффициент естественного освещения (КЕО) при верхнем или комбинированном освещении равен 3%.

В исследуемой рабочей зоне освещенность комбинированная, естественный свет падает слева. Освещенность помещения соответствует норме.

Для соблюдения санитарных норм, нужно осуществлять очистку окон два раза в год и своевременно проводить замену перегоревших ламп.

4.1.4 Повышенный уровень электромагнитных излучений

ПЭВМ также является потенциальным источником опасности поражения электрическим током. Проходя через тело человека электрический ток оказывает действие:

Согласно ГОСТ 12.1.045–84 ССБТ, допустимым уровнем напряженности электростатических является 20 кВ/м в течение часа, а предельно допустимым уровнем – 60 кВ/м в течение часа.

Если измерение параметров электромагнитного излучения в условиях эксперимента не представляется возможным, то оценка может быть проведена по паспорту оборудования.

Таким образом, на расстоянии полуметра монитор ноутбука излучает электромагнитное поле величиной 2 мГс, а такая доза начинает плохо воздей-

ствовать на организм.

На расстоянии 10 см от экрана ноутбука индукция равна от 8 до 10 мТл, что не превышает норму.

Расстоянием, безопасным для человека, работающего за компьютером, является 80 см и более от экрана монитора.

Устанавливает предельно допустимые уровни (ПДУ) напряжений и токов ГОСТ 12.1.038 – 82. Мероприятия по защите от поражения электрическим током – защитное заземление.

4.2 Экологическая безопасность

Предполагаемым источником загрязнения окружающей среды в данной исследовательской работе является ПЭВМ. ПЭВМ состоит из опасных металлов таких, как мышьяк, сурьма, свинец, ртуть и кадмий. При правильной эксплуатации данные вещества не несут опасности для окружающей среды. Однако при неправильной утилизации вышеперечисленные металлы переходят в органические и растворимые соединения и становятся ядами.

Утилизация компьютеров регламентируется Федеральным законом от 10 января 2002 г. №7 [26]. Комплексная система утилизации ПЭВМ сводит к минимуму перерабатываемые отходы, а основные материалы (пластмассы, цветные и черные металлы) и ценные компоненты (редкие металлы, люминофор, ферриты и др.) возвращаются в производство. Драгметаллы, содержащиеся в электронных компонентах оргтехники, концентрируются и после переработки на аффинажном заводе сдаются в Государственный фонд.

При внедрении моей разработки на предприятии выявлен предполагаемый источник загрязнения окружающей среды, а именно воздействует на литосферу в результате образования отходов при поломке ПЭВМ.

Вышедшие из строя компьютеры и сопутствующая оргтехника относятся к IV классу опасности – вещества малоопасные, поэтому подлежат специальной утилизации. Степень вредного воздействия таких отходов – низкая.

Используя рациональный подход к вопросу по утилизации, почти 95% отходов оргтехники сможет вернуться обратно в строй в каком-либо виде после переработки, оставшиеся 5% будут отправлены на заводы и свалки. Это позволит достигнуть максимального КПД и минимального загрязнения окружающей среды.

Первый этап утилизации осуществляется вручную. После удаления опасных веществ, убираются все крупные пластиковые элементы. Затем сортируют и измельчают, чтобы иметь возможность в будущем повторно использовать. Все остывшие элементы после разборки (за исключением крупного пластика и ядовитых веществ) отправляют в измельчитель. Оставшийся цикл переработки взят из горнодобывающих технологий. Из переработанных в пыль элементов извлекают все железные частицы с помощью магнитов. После чего приступают к выделению и сортировке цветных металлов.

Таким образом, компьютеры и сопутствующая оргтехника могут быть использованы вторично, но уже в виде другой оргтехники

4.3 Безопасность в ЧС

В офисном помещении возможны следующие чрезвычайные ситуации: пожар и землетрясение. Наиболее типичная ЧС – пожар. Рабочее место по категории пожарной опасности относится к классу В, как пожароопасное. Пожар носит техногенный характер. Источником пожара могут быть ПЭВМ, электрический ток. К возможным причинам пожара можно отнести:

- неисправность электрической проводки;
- возгорание ПЭВМ;
- несоблюдение правил ПБ.

При возникновении пожара необходимо позвонить в пожарную службу, эвакуировать людей, принять возможные меры по тушению пожара.

Меры по предупреждению пожара:

- недопущение использования неисправного оборудования;

- ознакомление сотрудников с правилами пожарной безопасности;
- назначение ответственного за пожарную безопасность;
- наличие системы сигнализации при возникновении пожара;
- выключение электрооборудования, освещения и электропитания по окончании работ;
- курение в строго отведенном месте;
- наличие планов эвакуации;
- содержание путей и проходов для эвакуации людей в свободном состоянии.

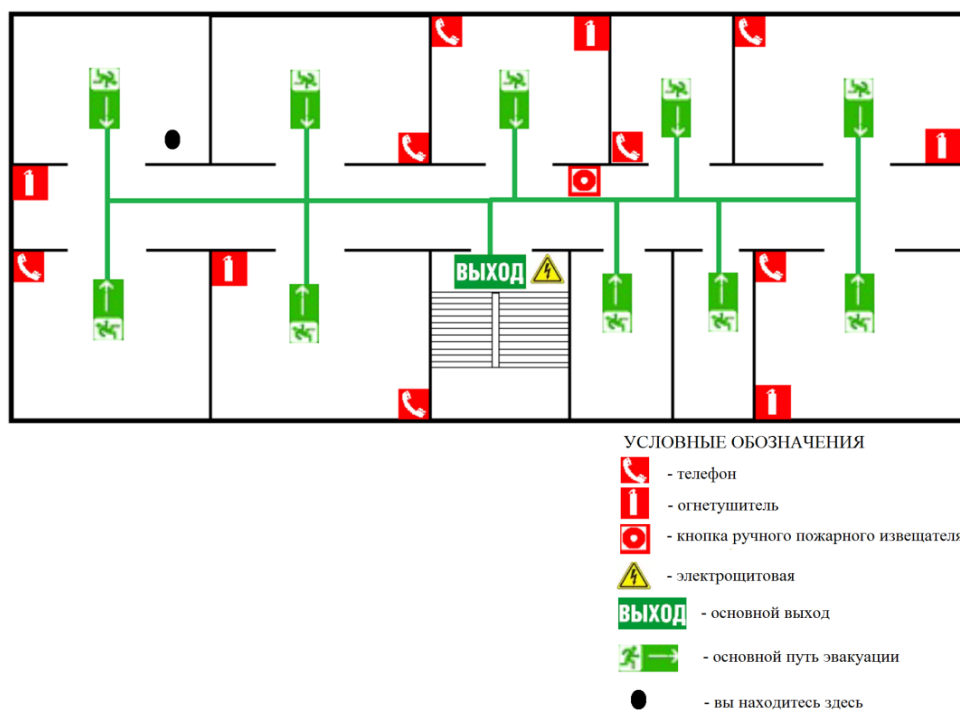


Рисунок 7 – План эвакуации при пожаре

4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Рабочее место при выполнении работ в положении сидя должно соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.032-78 [27].

Согласно стандарту, должна быть обеспечена оптимальная высота рабочей поверхности, высота сидения, оборудовано пространство для размещения

ног и высота подставки для ног. Конструкция рабочего стула должна поддерживать рациональную рабочую позу, позволять изменять позу с целью снижения статического напряжения мышц. Важно, чтоб конструкция рабочего стола обеспечивала оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей.

Общие требования к организации и оборудованию рабочих мест с ПЭВМ даны в СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[25].

Для этапа разработки ВКР правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности включают в себя анализ рабочего места.

Рассматриваемое рабочее место предполагает выполнение работ в положении сидя. Требования к организации и оборудованию рабочих мест с ПЭВМ по СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 [СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы] представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Требования к организации и оборудованию рабочих мест с ПЭВМ

Требование	Требуемые значения параметров	Значения параметров в кабинете поликлиники
Высота рабочей поверхности стола	680 – 800 мм	740 мм
Расположение монитора от глаз пользователя	600 – 700 мм	640 мм
Расположение клавиатуры на поверхности стола от края	100 – 300 мм	190 мм
Высота стула над полом (для роста 161-170 см)	420 мм	390 мм
Угол наклона монитора	0 – 30 градусов	5 градусов

Необходимо соблюдать чистоту и порядок на рабочем месте, не создавать шума, проветривать помещение, не нарушать инструкции по технике безопасности.

Основным регламентирующим документом в области обеспечения правовой безопасности работников является Трудовой кодекс РФ [29].

Согласно [29] продолжительность рабочего дня не должна превышать 40 часов в неделю.

Не полное рабочее время устанавливается по договоренности в трех случаях:

1. Беременным женщинам;
2. Одному из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка инвалида в возрасте до 18 лет).
3. Работнику, который осуществляет уход за больным членом семьи, если это требуется по медицинским показателям.

В течение рабочего дня должен проводиться перерыв не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Всем работникам должны предоставляться выходные дни, работа в выходные дни производится только с посменного согласия работника.

Запрещается дискриминация, принудительный труд [29].

В рабочей зоне все требования соблюдены.

Заключение

Ознакомившись с теоретическими аспектами трудовой мотивации персонала, приходим к выводу, что человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Но на основе эмпирических исследований и было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они, тем не менее, имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям. И все же управление людьми - это искусство, которому нужно учиться не один год. Только применяя теорию на практике можно добиться желаемых результатов.

Проведя анализ деятельности кафе – кондитерской «Буланжери» можно сделать вывод, что в целом у организации складываются положительные тенденции в развитии. Но на сегодняшний день состояние не является достаточно устойчивым.

Для изучения проблем мотивации персонала в кафе было проведено исследование. В работе применяются такие методы как: анкетирование, наблюдение и интервью.

Для тестирования были использованы:

- Тест «Ваша работа» В. И. Герчикова;
- «Пирамида потребностей А.Маслоу»;

Анализ показал, что в организации недостаточно удовлетворены потребности самовыражения, социальные потребности и условия труда требуют внимания со стороны администрации.

В ходе работы были решены все задачи:

-изучены теоретические и методические основы мотивации персонала на предприятии;

-отразили основные направления совершенствования системы мотивации.

-проведен анализ состояния систем мотиваций труда персонала на примере кафе - кондитерской;

-разработана программа совершенствования системы мотивации сотрудников;

-предложены мероприятия по улучшению системы мотивации;

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы была достигнута.

Список источников:

1. Алавердов, А. Р. Организация управления персоналом / А.Р. Алавердов. - М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2009. - 320 с
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю Базаров, Б. Л. Еремин. - М.: - ЮНИТИ, 2009. - 554 с.
3. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы. Методы. Рекомендации. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 761 с.
4. Букин, М. А. Управление персоналом / М. А. Букин // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - № 4. - С. 16-22.
5. Факторы мотивации. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/biblioteka/personal/factory-motivatsii/> . Дата обращения: 3.04.17г.
6. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М.: - Юрист, 2010. - 496 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 149с.
8. Герчигова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчигова. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 502 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2012. - 688 с.
10. Методы сбора информации. [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://studopedia.ru/4_1347_metodi-sbora-informatsii.html. Дата обращения: 3.05.17г.
11. Малый бизнес. [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Малое_предпринимательство. Дата обращения: 5.05.17г.
12. Статистика про индустрию питания. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.tomsk.gov.ru>. Дата обращения: 5.05.17г.

13. Дергунов, В. Н. Развитие системы управления персоналом организации / В. Н. Дергунов // Бизнес. - 2010. - №10. - С.24-25.
14. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности - М.: Инфра-М, 2009. - 524 с.
15. Публикации Герчикова. [Электронный ресурс].- Режим доступа:https://ru.wikipedia.org/wiki/Герчиков,_Владимир_Исакович. Дата обращения: 3.04.17г.
16. Карташева, Л. В., Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 236 с.
17. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 583 с.
18. Маслоу А.Х. [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Маслоу,_Абрахам_Харольд. Дата обращения: 3.04.17г.
19. Теория мотивации Герцберга [Электронный ресурс].- Режим доступа:https://ru.wikipedia.org/wiki/Двухфакторная_теория_мотивации_Герцберга Дата обращения: 3.04.17г.
20. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2013. – 179 с.
21. В.В., Репин. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Владимир Репин. – 2-е изд. – М: Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 512 с.
22. Ковалев С., Ковалев В. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. – М: БИТЕК (Бизнес-инжиниринговые технологии). – 2010. –516 с.
23. Смолькина Т.В. От управления процессом к управлению результатами // Мотивация и оплата труда. – 2012. – №2. – с. 96-105.
24. ГОСТ 12.1.005-88. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. – ИПК Издательство стандартов, 2002. – 71с.

25. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. - М.: Госкомсанэпиднадзор России, 2003. – 35 с.

26. ФЗ от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 29.12.2010) «Об охране окружающей среды». – М.: Государственная Дума России, 2010. – 30с.

27. ГОСТ 12.2.032-78 Система стандартов безопасности труда. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.– М.: ИПК Издательство стандартов, 1979. – 11с.

28. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – М.: Минздрав России, 2003. – 23 с.

29. ТК РФ. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://kodeksrf.ru/> Дата обращения: 30.05.17 г.

30. ГОСТ 12.1.038 – 82 ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов [Электронный ресурс] / Кодекс. URL: <http://kodeks.lib.tpu.ru/docs/>, свободный. – Закл. с экрана. - Яз. рус. Дата обращения: 15.05.2017 г.

Приложение 1

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ

(по мотивам теории потребностей А. Маслоу)

Инструкция.

Представленные ниже утверждения необходимо оценить, попарно сравнивая их друг с другом. Для этого в матрице бланка ответов обведите кружком номер того утверждения из пары, которое больше Вам подходит. Например, если Вам важнее «Иметь теплые отношения с людьми», чем «Добиться признания и уважения», то в первой паре (1-2) Вы обводите цифру 2. Сравните последовательно по строчкам все пары и обведите кружком одно из чисел в каждой из них. Во время работы полезно к каждому утверждению вслух или «про себя» добавлять фразу «Я хочу...».

Тестовые утверждения:

1. Добиться признания и уважения;
2. Иметь теплые отношения с людьми;
3. Обеспечить себе будущее;
4. Зарабатывать на жизнь;
5. Иметь хороших собеседников;
6. Упрочить свое положение;
7. Развивать свои силы и способности;
8. Обеспечить себе материальный комфорт;
9. Повышать уровень мастерства и компетентности;
10. Избегать неприятностей;
11. Стремиться к новому и неизведанному;
12. Обеспечить себе положение влияния;
13. Покупать хорошие вещи;
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи;
15. Быть понятым другими.

Занесение ответов.

БЛАНК ОТВЕТОВ

	Дата		Пол				Возраст						
1 - 2	1 - 3	1 - 4	1 - 5	1 - 6	1 - 7	1 - 8	1 - 9	1 - 10	1 - 11	1 - 12	1 - 13	1 - 14	1 - 15
	2 - 3	2 - 4	2 - 5	2 - 6	2 - 7	2 - 8	2 - 9	2 - 10	2 - 11	2 - 12	2 - 13	2 - 14	2 - 15
		3 - 4	3 - 5	3 - 6	3 - 7	3 - 8	3 - 9	3 - 10	3 - 11	3 - 12	3 - 13	3 - 14	3 - 15
			4 - 5	4 - 6	4 - 7	4 - 8	4 - 9	4 - 10	4 - 11	4 - 12	4 - 13	4 - 14	4 - 15
				5 - 6	5 - 7	5 - 8	5 - 9	5 - 10	5 - 11	5 - 12	5 - 13	5 - 14	5 - 15
					6 - 7	6 - 8	6 - 9	6 - 10	6 - 11	6 - 12	6 - 13	6 - 14	6 - 15
						7 - 8	7 - 9	7 - 10	7 - 11	7 - 12	7 - 13	7 - 14	7 - 15
							8 - 9	8 - 10	8 - 11	8 - 12	8 - 13	8 - 14	8 - 15
								9 - 10	9 - 11	9 - 12	9 - 13	9 - 14	9 - 15
									10 - 11	10 - 12	10 - 13	10 - 14	10 - 15
										11 - 12	11 - 13	11 - 14	11 - 15
											12 - 13	12 - 14	12 - 15
												13 - 14	13 - 15
													14 - 15

Обработка.

А) Закончив работу, подсчитайте количество кружков (т.е. выборов), выпавших на каждое утверждение. Это будут баллы для дальнейшей обработки. Занесите их в итоговую таблицу.

Номера утверждений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σ
Число выборов																105

Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии. Это ваши главные потребности.

Б) Для определения степени удовлетворенности выделенных А. Маслоу 5 групп потребностей подсчитайте сумму баллов согласно следующему ключу:

- 5) потребности в самовыражении: 7, 11, 14;
- 4) потребности в признании: 1, 9, 12;
- 3) социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
- 2) потребности в безопасности: 3, 6, 10;
- 1) материальные потребности: 4, 8, 13.

_____ баллов
_____ баллов
_____ баллов
_____ баллов

В) Оцените степень удовлетворения групп потребностей в соответствии со следующим критерием

Критерий оценки степени удовлетворенности:

0 - 14 баллов – зона удовлетворенности

15 - 28 баллов – зона частичной неудовлетворенности

Пример:

Данные итоговой таблицы респондента:

Номера утверждений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σ
Число выборов	7	8	6	8	1	1	12	5	13	9	11	5	1	14	4	105

Иерархия потребностей респондента:

- 5) потребности в самовыражении: (7, 11, 14);
- 4) потребности в признании: 1, 9, 12;
- 3) социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
- 2) потребности в безопасности: 3, 6, 10;
- 1) материальные потребности: 4, 8, 13.

_____ баллов
_____ баллов
_____ баллов
_____ баллов

Выводы:

1. Ведущими для респондента являются потребности, выраженные следующими утверждениями: 14 («Заниматься делом, требующим полной отдачей»), 9 («Повышать уровень мастерства и компетентности»), 7 («Развивать свои силы и способности») и 11 («Стремиться к новому и неизведанному»).

2. Материальные и межличностные (социальные) потребности респондента удовлетворены в полной мере, потребность в безопасности удовлетворяется частично.

3. Потребности в признании и, особенно, в самовыражении недостаточно удовлетворены. Они, по-видимому, являются основой активности респондента в сегодняшней жизни.

Приложение 2

Тест оценки мотивации Герчикова.

Инструкция.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино

1. Очень важно.

2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова.

Описание теста.

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Ключ к тесту.

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Идентификация типов трудовой мотивации.

Вопросы	Типы идентифицируемые соответствующими вариантами ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1

Вопросы	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

Интерпретация результата.

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересует цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.