

Оглавление

Введение	2
1 Теоретико-методологические аспекты управления удержанием высокоэффективных работников	5
1.1 Теоретический анализ проблемы управления удержанием высокоэффективных работников	5
1.2 Особенности планирования карьеры как метода управления удержанием высокоэффективных работников	7
2 Проект системы управления удержанием высокоэффективных работников на примере компании «Фрегат»	9
2.1 Анализ организации системы управления удержанием высокоэффективных работников	9
2.2 Проект системы управление удержанием высокоэффективных работников в компании «Фрегат»	11
2.3 Основные этапы проекта управления карьерой высокоэффективных работников компании «Фрегат»	12
Заключение	15
Список литературы	17
Приложение	19

Введение

Условия развития экономики в России ведет к усилению конкуренции среди компаний и выдвигает на первый план задачи формирования новых подходов, форм и методов в управлении персоналом компаний. Преобразования в методах и формах управления персоналом направлено на повышение конкурентоспособности организации, ее прибыльности. Как правило, это осуществляется путем повышения качества продукции и оказываемых услуг, что ведет к расширению рынков сбыта.

Преобразования такого рода, конечно же, без высококвалифицированного персонала не возможны. Требуется собрать команду работников, способных добиваться задач, поставленных перед компанией. Высокоэффективные работники становятся основным активом компании, и что особо остро осознают руководители компаний, играющими в достижении успеха ключевую роль.

Продуманная система работы с высокоэффективными работниками должна способствовать решению таких задач. Увеличение заинтересованности высокоэффективных работников в сотрудничестве с компанией, повышения их квалификации и работоспособности способно обеспечить и закрепить успех компании на рынке.

Система стимулирования и мотивации труда играет ведущую роль в увеличении показателей качества и эффективности труда работников компании. Если эффективная система стимулирования и мотивации высокоэффективных работников не будет функционировать, компания вряд ли сможет добиться своих целей.

Удержание высокоэффективных работников – задача, с которой постоянно сталкиваются компании любой сферы бизнеса. Постоянно растет, стоимость человеческих ресурсов, с каждым годом все увеличивается дефицит высокоэффективных кадров. В крупнейших индустриальных центрах сегодня идет борьба за работников между компаниями.

Текущность кадров высокоэффективных работников можно считать неизбежной проблемой, так как с этой неприятной действительностью сталкивается каждый работодатель. Компании серьезно думают над тем, каких сотрудников считать высокоэффективными и как их необходимо удерживать. Удержать действующего высокоэффективного работника стоит дешевле, чем подготовить ему замену.

Проблематика удержания высокоэффективных работников часто затрагивается в отечественной литературе по экономике труда и менеджменту, например, в работах таких ученых и практиков как О.Р. Адгамов, О.Н. Волгина, А.М. Гемалетдинов, Н. Грищенко, С.Л. Ефимов, И.Д. Ладанов, Д.Е. Попов, Н.Ф. Пушкарев, С.Э. Саркисов, К.В. Щиборщ и др.

Целью работы является изучение проблем управления удержанием высокоэффективных работников разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления карьерой работников высокоэффективных компаний.

В работе в соответствии с вышеозначенной целью были определены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и основные методы управления удержанием высокоэффективных работников;
- изучить основные принципы планирования карьеры как метода управления удержанием высокоэффективных работников;
- исследовать механизмы организации системы удержанием высокоэффективных работников компании «Фрегат»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления удержанием высокоэффективных работников.

Объектом работы являются отечественные компании, а также пример компании «Фрегат».

Предметом работы выступают - существующие системы управления удержанием высокоэффективных работников.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды ученых по проблемам трудовой мотивации работников компаний, организации и управления персоналом, а также законодательные акты в сфере управления персоналом.

Основными методами, применяемыми в работе стали методы анализа и синтеза, в том числе: сравнительно-аналитические и экономико-математические методы.

Информационной базой работы послужили данные отраслевой и аналитической литературе, консалтинговые исследования по данной проблеме, а также результаты системного анализа компании «Фрегат».

Научная новизна работы состоит в выявлении особенностей формирования системы управления удержанием высокоэффективных работников в компаниях и выработке рекомендаций построения оптимальной системы построения карьеры высокоэффективных работников, наиболее подходящей для отечественных компаний.

Основные результаты и рекомендации работы могут быть использованы для оптимизации системы управления удержанием высокоэффективных работников в отечественных компаниях с учетом их особенностей функционирования.

1 Теоретико-методологические аспекты управления удержанием высокоэффективных работников

1.1 Теоретический анализ проблемы управления удержанием высокоэффективных работников

Следует определиться с терминами – кого мы будем называть высокоэффективными работниками. Там, где труд измеряется натуральными показателями было бы гораздо проще – тот, кто покажет лучший результат и есть самый производительный. Однако результаты управленческого труда измерить сложнее. Показатели работы всей фирма – это результат работы команды. Но есть конечно такая прослойка специалистов и управленцев, которые благодаря своим личным и профессиональным качествам могут синергетически усиливать позиции фирмы. Как правило они обладают специальными знаниями, особыми талантами. Высокоэффективными могут считаться работники, которых фирма может подготовить для замещения высших управленческих должностей. Естественно, что теряя таких работников фирма утрачивает часть своего потенциала, а иногда и часть своих секретов, если они не защищены законом о коммерческой тайне.

Возможность управления удержанием высокоэффективных работников рассматривается в плане необходимости психологического обеспечения планирования карьеры менеджеров, которое заключается в разработке надежных методов оперативной оценки в структуре мотивов человека, системы оценки деловых качеств и стимулирования проявления руководителем своих лучших качеств в управленческой деятельности¹.

Систему организационно-психологического сопровождения управления удержанием высокоэффективных работников включает несколько компонентов (рис. 1).

¹ Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб/. Питер, 2003. С. 23.

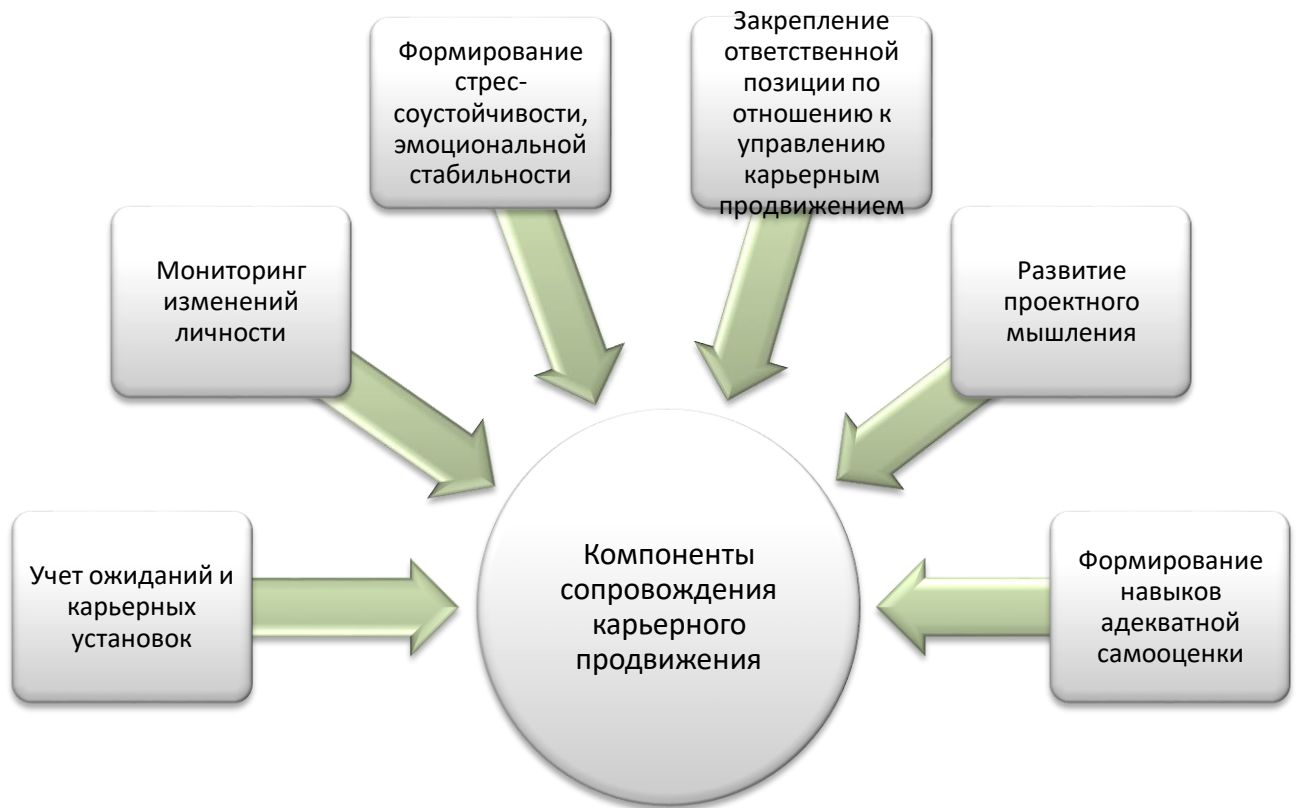


Рис. 1. Компоненты сопровождения карьерного продвижения с целью управления удержанием высокоэффективных работников

Карьера высокоэффективного работника должна быть тщательно спланирована, иначе любые неожиданности могут заставить его расстаться с организацией. Виной увольнения высокоэффективного работника могут быть и конкуренты, стремящиеся сформировать лучшую команду за счет переманивания кадров от соперников – конкурентов. Карьера – сложное и многообразное понятие. Карьеру рассматривают как общую цепь различных событий и этапов жизненного пути, включая, в том числе, и продвижение работника по служебной лестнице. Карьера рассматривается и в том случае если работник понижается в должности, то есть независимо от вектора продвижения. Соответственно карьера как путь может быть разбита на отдельные отрезки, составляющие самостоятельные участки карьеры.

Ясно, что ведущий мотив работника – это продвижение вверх. Для человека честолюбивого, профессиональное продвижение,

профессиональный рост является функцией карьеры. Соответственно ее аргументом

Сокращено...

статуса на ступеньках профессиональной лестницы вообще.

Для человека, работающего в организации с полной самоотдачей и как правило, ориентированного на карьеру, характерна постановка ряда специфических карьерных задач, связанных с выбором карьерных целей, профессиональным самоопределением, проектированием карьерного пути. Многие профессионалы сами проектируют и строят свой жизненный и карьерные пути. Обращаются к специалистам за решением задачи планирования карьеры лишь немногие. Но в любом случае отличительной особенностью карьерной деятельности является функция планирования с целью построения профессиональной карьеры, наиболее оптимальной для данного человека

1.2 Особенности планирования карьеры как метода управления удержанием высокоэффективных работников

Планирование карьеры с определением главных карьерных целей, имеющих специфику, связанные с жизненными целями и возрастом человека. Ясно, что карьерные цели в начале профессиональной карьеры специалистов отличаются от уже создавших определенный карьерный путь, так как человеку очень сложно строить долгосрочные жизненные планы. А в условиях России принято видеть лишь ближайшие цели, так как ситуация слишком быстро меняется. Если принять во внимание, что еще двадцать пять лет назад мы жили в совсем ином государстве и не может предугадать чем оно станет еще через пять лет то в такой ментальности можно заметить элементы прагматизма. Не существовали еще недавно ныне процветающие отрасли (такие как Интернет-торговля) — это совершенно закономерно накладывает ограничения на

долгосрочное планирование карьеры и характерно не только для России. Поэтому цели карьеры, как правило, требуют конкретизации и уточнения с участием компетентных специалистов, способных оценить всеобщие тренды.

Вне зависимости от возраста и длительности планирования карьерные устремления людей зависят от типа их темперамента. По готовности к построению и развитию профессиональной карьеры выделяют следующие типы:

— перспективные — успешные, активные сотрудники, мотивированы на стремительное развитие собственной карьеры и ставящие целью своей карьеры – управление другими людьми на как можно более высоком месте карьерной лестницы;

—

— **Сокращено...**

—

—

— кадрового продвижения в компании, то есть возможности вырасти в компании, а не перейти на более высокую ступень в конкурирующую организацию.

Конкурентные позиции следует отслеживать по обзорам кадровых агентств, статистическим данным консалтинговых компаний, данным бизнес-разведки о величине и наборе корпоративных льгот, используемых работодателями-конкурентами.

Удержание высокоэффективных работников в компании важно с точки зрения комплексности решения проблемы с акцентом на мотивирование «ключевых» работников в долгосрочной перспективе. Будущий успех во многом определяет системность подхода, когда производится планирование не конкретных мер удержания, а формирование системы управления карьерой высокоэффективных работников.

2 Проект системы управления удержанием высокоэффективных работников на примере компании «Фрегат»

2.1 Анализ организации системы управления удержанием высокоэффективных работников

Компания «Фрегат» (название изменено) является одним из ведущих производителей снековой продукции (легкие закуски) в России. Основной деятельностью компании «Фрегат» является производство и продажа снековой продукции в России и странах ближнего зарубежья, а специализацией является выпуск сухариков и натуральных закусок из кальмаров, рыбы и мяса, так же чипсов, орехов и семечек.

В активах компании есть мощности по выпуску продукции рыбопереработки. Готовая продукция доставляется клиентам и потребителям при помощи современной транспортной инфраструктуры.

Основу стратегии развития ООО «Фрегат» составляет органический рост за счет укрепления рыночных позиций компании в России как одного из заметных производителей снековой продукции вместе с повышением финансовой дисциплины и рентабельности бизнеса.

Естественно для этого нужна концентрация всего персонала на продекларированной стратегии развития. Компания вертикально интегрированная и объединяет переработку и реализацию. Для этого нужно управлять товарными и информационными потоками на базе логистического подхода. Однако логистика в нашей стране прошла еще не очень большой самостоятельный путь развития и специалистов пока еще недостаточно, они хорошо востребованы рынком и не только в сфере реализации снековой продукции. Проблемой многих предприятий является значительная удаленность центра производства от мест потребления. Так и в данном случае рыбоперерабатывающий завод компании отстоит от главного региона реализации Центрального и Приволжского округов на тысячи километров. Существует проблема контроля наличия и полноты ассортимента в небольших торговых точках.

Для нашей страны товарная категория «снеки» достаточно новое явление. Тем не менее, за относительно короткий срок этот продукт полюбился россиянам и сейчас присутствует почти в каждой розничной торговой точке. Снек – это специфическое понятие (от англ. snack — «лёгкая закуска»), обозначающее не основной, а факультативный прием пищи, предназначенный только утолить голод между такими приемами пищи, как завтрак, обед или ужин, то есть быстро подкрепить энергию тела. Снек – это еще и еда только для получения удовольствия от вкуса между основными приемами пищи. Поэтому снеки - продукты импульсного спроса, употребление которых укладывается в следующий алгоритм: «увидел -купил – съел»².

Насыщенность и ритм жизни современного человека благоприятствуют росту популярности продуктов быстрого приготовления. Рынок снеков, а именно, несладких снеков, является одним из перспективных сегментов рынка продуктов быстрого

Сокращено...

ы труда на 30%, но это предложение было отклонено. Впоследствии предположение о переходе начальника отдела логистики в конкурирующую организацию подтвердилось. Как выяснилось позднее в данной организации ему предложили не только оплату в 1,6 раза выше чем на прежнем месте работы, но и существенное повышение статуса. Он стал по должности топ-менеджером компании, заняв должность директора по логистике, тогда как на прежнем месте работы он был скорее работником среднего руководящего звена, так как подчинялся коммерческому директору – это является третьим уровнем управления.

² Анализ российского рынка снеков <http://www.marketanalitika.ru/report/download/55.html>

Таким образом, хотя в данном случае компания не смогла удержать высокоэффективного работника, тем более очевидно стала необходимость формирования системы, которая могла бы купировать подобные события.

2.2 Проект системы управление удержанием высокоэффективных работников в компании «Фрегат»

Прежде всего хотелось бы отметить, что не ставится задача удержать всех – она просто нереальна. Так и в описанной ситуации с отделом логистики имелись и другие проблемы – так скажем нематериального характера.

В середине года стало ясно, что в связи с замедлением роста экономики страны падает спрос на продукцию выполнять плановые показатели стало гораздо сложнее. Однако по советской традиции руководства в случае несоответствия ожиданий акционеров и генерального директора прокатывается волна недовольства персоналом, которая достигает самых низших уровней. Океан что называется разбушевался. Работник, которому делают внушение в процессе распространения такой волны может тщетно пытаться объяснить невыдающиеся результаты своей работы характером изменяющейся агрессивной конкурентной среды. Нагоняй делается для порядка, чтобы подчиненные знали, что руководство держит руку на пульсе. Авторитарный стиль управления как раз и является камнем преткновения для высокоэффективных работников, которые знают себе реальную цену. Хуже всего для организации, когда на рынке дефицит таких специалистов.

Следует сразу подчеркнуть, что не следует задаваться целью удержать всех, кто захочет покинуть компанию. Существует определенный жизненный цикл существования вместе работника и организации, по истечении которого они как бы устают друг от друга. Если работник действительно высоко прибыльный и высокоэффективный бесконечно его все равно не удержать, так как он все равно захочет испытать себя в новом деле. Но попытаться работать вместе как можно дольше все таки стоит.

Прежде всего, следует определиться со стратегией мотивации. Естественно, что, если компания

Сокращено...

Также работникам необходимо переподготовка для работы с корпоративной информационной системой. Таким образом, постоянные затраты проекта могут окупиться за счет удержания только трех ключевых работников. Поэтому риск проекта можно считать минимальным. Более того, в результате модернизации кадрового управления компания получит дополнительные рычаги управления мотивацией ключевого персонала.

Проблему лояльности круга высокоэффективных работников можно решать с помощью периодического анкетирования. Пример рекомендуемой анкеты приведен в приложении.

Отталкиваясь от описанной ситуации с начальником отдела логистики следует рекомендовать не использовать систему удержать «любыми средствами», так как она неэффективна. Во-первых, если зашла речь об увольнении, то путем некоторых предложений по материальному и нематериальному пакету компенсаций можно обратить этот процесс, но нужно ли это делать. Ведь в данной ситуации налицо факт переговоров одного из ведущих специалистов компании с конкурентом. Возникшее недоверие будет трудно преодолеть, поэтому в указанной системе большее внимание уделяется предупреждению, профилактике ухода высокоэффективного работника, чем купированию ситуации увольнения.

2.3 Основные этапы проекта управления карьерой высокоэффективных работников компании «Фрегат»

Весь процесс карьерной стратегии высокоэффективных работников компании «Фрегат» можно представить схематично (рис. 5).

При построении системы управления карьерой высокоэффективных работников необходимо подготовить условия для реализации такой сложной организационной структуры, для чего следует распределить обязанности и ответственность в проектируемой системе управления карьерой

высокоэффективных работников, в т.ч. их вертикальную и горизонтальную увязку посредством должностных связей и обеспечить систему информационного обмена. Модель организации управления карьерой высокоэффективных работников в компании представлена на рисунке 6.

Особое внимание следует уделять степени удовлетворенности работников собственной карьерой, которое можно выявить путем проведения анкетирования.

Как видно из результатов анализа теоретической части работы перспектива карьерного роста высокоэффективных работников напрямую способствует росту стимулов к труду и далее увеличению его производительности и трудовой активности сотрудника. Человек в этом случае стремится полностью реализовать имеющийся у него трудовой потенциал и начинает принимать активные меры к его наращиванию. Если возникает неудовлетворенность высокоэффективного работника собственной карьерой в компании, то его резко снижается степень использования личного трудового потенциала, а знак влияния системы управления карьерой высокоэффективного работника на кадровый потенциал компании меняется на отрицательное значение.

Таким образом, сформированная и успешно функционирующая система управления карьерой в организации, не только будет способствовать всестороннему раскрытию и реализации потенциала каждого ее работника, но и позволит добиться максимальной эффективности социально-экономических показателей компании «Фрегат».

На основании проведенного анализа можно предложить рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой высокоэффективных работников компании «Фрегат».

Управление карьерой высокоэффективных работников компании «Фрегат» и формирование ее кадрового резерва является, в определенной степени, естественным продолжением и

Сокращено...

риски.

— нестабильные социально-экономические процессы в стране.

При возникновении существенных рисков потребуются некоторая корректировка проекта в целях обеспечения достижения его конечных результатов.

Управление рисками будет осуществляться посредством механизмов контроля, мониторинга, анализа и мотивации.

Социальные риски будут предупреждаться информированием руководителей, работников компании «Фрегат», граждан о положительных результатах управления трудовой карьерой высокоэффективных работников.

Оценка данных рисков – риски низкие.

Заключение

На основании рассмотрения управленческой ситуации в фирме «Фрегат» можно отметить, что причиной увольнения высокоэффективных работников было то что эти работники наверняка считали, что они недооценены. Проблема заключается и в том, что не было предпринято должных мер по поддержанию мотивации работников компании в условиях спада продаж. Нет сомнения в том, что логистики не смогут стимулировать спрос, и отвечать за падение продаж так как в их задачу входит не это, а она заключается в оптимизации грузопотоков.

Конечно же при спаде продаж компании нет возможности сохранить динамику оплаты труда, но при наличии правильно поставленной мотивации и системы коммуникации в организации этих проблем можно было бы избежать или снизить хотя бы накал.

Если исходить из теории социальных регуляторов, то общее направление действий состоит в необходимости построение правильной корпоративной культуры, системы мотивов, находясь в которой работник будет чувствовать себя комфортно и побуждаться к продуктивному труду. Ввести приказом директора корпоративную культуру нельзя, поэтому ее нужно начинать строить, постоянно придерживаясь выбранной стратегии и обеспечивая понимание ее работниками.

Для особо ценных работников следует ввести оплату труда выше рынка хотя бы ненамного и проводить регулярный мониторинг лояльности с целью своевременного выявления проблем.

Необходимо ввести систему планирования карьеры. Это, прежде всего, окажет положительное влияние на психологический комфорт работников и снижение текучести кадров. Для этого нужно разработать Положение о продвижении по службе, выявить резервы должностей. Конечно же не каждый логистик может стать руководителем отдела, но перспективу роста он представлять должен. Необходимо выявить управленческие амбиции

высокоэффективных работников и попытаться предложить на перспективу рост тем, кто его добивается – это пойдет на пользу компании.

В целом рассмотрение проблемы удержания высокоэффективных работников показывает, что нужно прежде всего их выявить. Для этого формируется система целевых показателей. Работник, который добивается их выполнения – прибыльный и результативный. Система, в которой эти показатели будут открыты и правила игры не меняются будет характеризоваться ростом корпоративной культуры, ее постепенным становлением. В открытой системе работники не будут обижаться на проведение оценки их труда. Но должна быть и обратная связь. Узнавшие о своей результативности персонал предъявит повышенные требования к руководству. Это надо рассматривать как положительный фактор действенности системы мотивации, что позволит подстегнуть процесс организационных изменений.

Следует поддерживать командный дух. В условиях совместной заинтересованности в коллективе групповая нацеленность на результаты должна стимулировать лояльное отношение к наиболее результативным работникам. Но для этого также необходимо модернизировать авторитарный стиль топ-менеджмента компании, который также может быть препятствием для нормализации обстановки в коллективе.

Список литературы

1. Анализ российского рынка снеков
<http://www.marketanalitika.ru/report/download/55.html>
2. Бажин А.С. Исследование психологической структуры карьерной компетентности личности профессионала URL:
<http://www.vvsu.ru/files/3FB5DAAD-BA71-4CCF-9BBA-FFD4784705BA.pdf>
3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. - М., 2002.
4. Главные качества топ-менеджера – профессионализм, компетентность и интеллект URL: <http://www.superjob.ru/community/career/16127/>
5. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом: учебник. М.: Магистр, 2014.
6. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. — Спб.: Питер, 2003.
7. Карьерные и профессиональные устремления нового поколения URL: <http://bd.fom.ru/pdf/mol2.pdf>
8. Костромина Е. Современное понимание карьеры: анализ результатов исследования // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 1.
9. Коучинг как инструмент развития персонала URL: <http://www.bitobe.ru/filedownload.php?file=5450>
10. Маркова А.К. Психология профессионализма. - М., 1996. С. 93.
11. Могилёвкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. - Спб.: Речь, 2007.
12. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – Спб., Питер, 2003.
13. Никифоров Ф.С, Дмитриева М:А.; Корнеева Л:Н. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности URL: <http://login.ru/books/psikhologiya-menedzhmenta-nikiforov-g-s-prakticheskaya-psikhologiya/>
14. Опрос ФОМ и ВЦИОМ URL:
http://dcurecer.ucoz.ua/news/opros_fom_i_vciom/2013-06-15-186

- 15.Порядочность топ-менеджерам не к лицу URL:
:http://www.work.ua/articles/agency/85/
- 16.Рудакова СВ. Личностные детерминанты карьерных планов предпринимателей: - Ростов-на-Дону, 2003.
- 17.Ситуация на рынке труда/ Россияне оценивают свои риски и перспективы в сфере трудового найма URL: http://fom.ru/Rabota-i-dom/11287
- 18.Сотникова С. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. N 9.
- 19.Управление карьерой - процесс прогнозируемый и просчитываемый URL:
http://www.rhr.ru/index/find/to_be/9369.html
- 20.Шапиро С.А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
- 21.Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
- 22.Экономическая ситуация: ждут ли россияне кризиса? URL:
http://fom.ru/Ekonomika/11329

Анкета «Оценка состояния удовлетворенности трудом»

Вопросы анкеты

1. Какие методы мотивации, по Вашему мнению, имеют место в вашем предприятии?

- а) экономические прямые (зарплата, премии)
- б) экономические косвенные (доплата на проезд до работы, питание, отдых и др.)
- в) организационные (участие в делах предприятия и др.)
- г) моральные (благодарности, похвала, критика и др.)

2. Довольными ли Вы уровнем своей заработной платы?

- а) да, доволен
- б) нет

3. Часто ли на предприятии выплачиваются премии?

- а) довольно часто
- б) времени от времени

9. Как чаще всего поощряются сотрудники предприятия?

- а) материально
- б) морально
- в) и материально, и морально
- г) чаще всего не поощряются

4. По Вашему мнению, очевиден ли разрыв между методами мотивации руководителей предприятия и его персонала?

- а) да, разрыв между методами мотивации очевиден
- б) нет, разрыва как такого нет, все зависит от результатов труда конкретного работника

5. На Ваш взгляд, какие наиболее важные меры мотивации и стимулирования труда должны иметь место на предприятии?

- а) необходимо повысить уровень заработной платы на предприятии

б) необходимо стимулировать персонал предприятия с помощью премирования

в) необходимо морально стимулировать персонал предприятия

г) необходимы иные методы мотивации

6. Зависит ли мотивация сотрудника предприятия от его стажа работы на данном предприятии?

а) да, считаю, что зависит

б) нет, не зависит

7. Ваши приоритеты в перечне мотивирующих систем в организации

а) заработная плата

б) бонусы

в) участие в прибылях

г) участие в акционерном капитале

д) дополнительные выплаты и премии

е) стимулирование свободным временем

ж) трудовое или организационное стимулирование

з) общественное признание, моральная мотивация.

и) льготы и компенсации

8. Хотелось бы вам и есть ли в этом необходимость изменить систему мотивации на вашем предприятии?

а) да, тем более, что в этом есть необходимость.

б) нет, система мотивации персонала на нашем предприятии отлажена и дает хорошие результаты.

9. Эффективная система мотивации, на ваш взгляд, основана преимущественно на каком-то одном подходе или совмещает в себе все?

а) преимущественно на экономических методах мотивации;

б) должна сочетать в себе все эти подходы.

10. Считаете ли вы, что руководство вас уважает за то, что вы делаете для предприятия?

а) да;

б) нет;

в) не уверен.

11. Вы считаете, что работаете в перспективной, развивающейся компании, проводящей правильную политику развития?

а) да;

б) нет;

в) не уверен.

12. Перед поступлением на работу у вас было несколько вариантов трудоустройства, вы выбрали эту фирму. Сделали бы вы сейчас тот же выбор?

а) да;

б) нет;

в) не уверен.