МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)» (**МАИ)**

Филиал «Стрела» **Кафедра** С-18
Направление подготовки 080507 «Менеджмент организации» **Группа** С3-609
Квалификация (степень) Менеджер

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

На тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности малого предприятия по мотивации персонала (на примере ООО «Деловой центр»)»

Автор квалификационной работы Зайцева Карина Андреевна (подпись)
(Фамилия Имя Отчество)

Руководитель Красильникова Татьяна Сергеевна (подпись)
(Фамилия Имя Отчество)

К о н с у л ь т а н т ы :

а) Красильникова Татьяна Сергеевна (подпись)
(Фамилия И.О.)

б) Плетников Евгений Владимирович (подпись)
(Фамилия И. О.)

К з а щ и т е д о п у с т и т ь

Зав. кафедрой Воронина Наталья Федоровна (подпись)
(Фамилия И. О.)

“___”_____ 20____г.

Москва 2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)» (**МАИ)**

Филиал «Стрела»

Филиал «Стрела» **Кафедра** С-18

Направление подготовки 080507 **Группа** С3-609

Квалификация (степень) «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой_____

«_____» _____ 20 г.

З А Д А Н И Е

НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Студенту Зайцевой Карине Андреевне
(Фамилия Имя Отчество)

Руководитель Красильникова Татьяна Сергеевна
(Фамилия Имя Отчество)

к.э.н., доцент кафедры С-18 филиала «Стрела» МАИ
ученая степень, ученое звание, должность и место работы)

1. Наименование темы: «Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности малого предприятия по мотивации персонала (на примере ООО «Деловой центр»)»

2. Срок сдачи студентом законченной работы 27 января 2016 г.

3. Исходные данные к работе – нормативно – техническая документация, статистические материалы, справочная и научная литература по указанной теме, служебная документация предприятия и другие материалы, собранные за время прохождения преддипломной практики.

4. Перечень подлежащих разработке разделов и этапы выполнения работы

№ п/п	Наименование раздела или этапа	Трудоёмкость в % от полной трудоёмкости дипломной работы	Срок выполнения	Примечание
1	2	3	4	
1.	Введение	5%	27.10.2015 –	
2.	Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации	20%	28.10.2015 – 11.11.2015	
3.	Анализ деятельности ООО «Деловой центр» по мотивации персонала	25%	11.11.2015 – 30.11.2015	
4.	Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию мотивации работников ООО «Деловой центр»	30%	30.11.2015 – 21.12.2015	
5.	Обеспечение безопасности жизнедеятельности ООО «Деловой центр»	15%	21.12.2015 – 31.12.2015	
6.	Заключение	5%	31.12.2015 – 04.01.2016	

5. Перечень иллюстративно-графических материалов:

№ п/п	**Наименование**	**Количество листов**
1	Иллюстрация теоретических положений связанных с проблемой	**5 рисунка** **2 таблицы**
2	Характеристика объекта исследования	**1 рисунок** **5 таблиц**
3	Анализ кадрового направления работы предприятия ООО «Деловой центр»	**4 таблицы** **2 рисунка**
4	Анализ эффективности механизмов мотивации персонала на предприятии ООО «Деловой центр»	**3 таблицы**
5	Мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Деловой центр»	**2 таблицы** **1 рисунок**

6. Исходные материалы и пособия – нормативно – правовые документы;
- монографии;
- учебники и учебные пособия;
- научные статьи;
- служебная документация предприятия;
- данные российской и зарубежной статистики;
- данные интернета.

7. Консультанты по работе с указанием относящихся к ним разделов работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
Теоретический раздел	Красильникова Т.С.		
Аналитический раздел	Красильникова Т.С.		
Проектный раздел	Красильникова Т.С.		
Раздел по БЖД	Плетников Е.В.		

8. Дата выдачи задания 27 октября 2015 г.

Руководитель_____

(подпись)

Задание принял к исполнению_____

(подпись)

Содержание

Введение.....4
.....1.Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации.....8
1.1..... Термины, понятия, определения в области мотивации и стимулирования труда.....8
1.2. Основные теории мотивации труда.....14
2.....Анализ деятельности ООО «Деловой центр» по мотивации персонала 29
2.1. Общая характеристика ООО «Деловой центр».....29
2.2. Анализ кадрового направления работы предприятия.....35
2.3. Анализ эффективности механизмов мотивации персонала на предприятии ООО "Деловой центр".....39
2.4. Выводы по аналитической части.....54
3. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации работников ООО «Деловой центр».....58
3.1. Мероприятие по созданию системы управления персоналом в организационной структуре.....59
3.2. Мероприятие по разработке методов управления и минимизации текучести персонала.....65
3.3. Мероприятие по совершенствованию информированности персонала и обеспечению обратной связи с сотрудниками.....71
3.4. Внедрение способов нематериальной мотивации сотрудников.....73
3.5. Совершенствование системы оплаты труда.....75
4. Обеспечение информационно-экономической безопасности.....81
Заключение.....91
Библиография.....95
Приложения

Введение

Одной из составляющих кризисной ситуации в экономике является кризис труда, основной признак которого: превращение труда из основы образа жизни в средство выживания.

Стратегией и тактикой решения данной проблемы является мотивация трудовой деятельности как целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала.

Проблемы мотивации работников предприятия или любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом. Так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечный результат предприятия в их социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса. Каждая, взятая в отдельности, модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. Это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Вместе с тем, как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и самой неразрешенной в практическом плане проблемой. А решение этой проблемы зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов.

Управление человеческими ресурсами было и остается в любом государстве более актуальной проблемой, так как правильным решением будет являться поступательное социально-экономическое развитие предприятий и государств в целом. Но успешное использование творческого потенциала во многом определяется, а так же будет определяться в будущем, разработкой научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности деятельности персонала, включающих подбор, расстановку кадров и их деятельность.

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

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Исходя из выше изложенного, можно сделать вывод, что актуальность исследования проблем мотивации работника на предприятии обусловлена тем, что на современном этапе развития технологий управления персоналом существует практическая необходимость выяснить, как возникают или чем

вызываются те или иные мотивы трудовой деятельности, как и какими способами могут быть приведены в действие, какие стимулы есть в распоряжении органов управления, и как осуществляется стимулирование персонала к эффективной производительности труда в организации. Этим и обусловлен выбор темы: «Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на примере ООО «Деловой центр»».

Объектом исследования является ООО «Деловой центр».

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования труда работников организации.

Целью дипломного проекта является изучение условий и методов мотивации эффективной деятельности персонала в организации и разработка рекомендаций, способных улучшить качество работы и мотивировать персонал ООО «Деловой центр» к эффективной деятельности.

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. изучить теоретические основы мотивации и стимулирования работников в организации;
2. дать общую характеристику деятельности ООО «Деловой центр»;
3. провести анализ системы мотивации и стимулирования труда работников ООО «Деловой центр»;
4. выявить проблемы в действии мотивационного и стимулирующего механизма в процессе управления персоналом в ООО «Деловой центр»;
5. разработать мероприятия по повышению мотивации и стимулирования труда работников ООО «Деловой центр».

Автор выдвинул следующие гипотезы исследования:

- увеличение текучести персонала в 2014 году может быть результатом недостаточно слаженной работы по мотивации персонала;
- недостатки в деятельности по повышению мотивации персонала проявляются с одной стороны в недостаточных не материальных

стимулах (на пример формальным отношением к обеспечению информацией), с другой в материальных стимулах.

Решение поставленных в дипломном проекте задач осуществлялось с применением экономико-статистического и графического анализа, анкетного опроса и наблюдения.

Практическая значимость дипломного проекта определяется возможностью и целесообразностью использования разработанных мероприятий по совершенствованию мотивационной деятельности ООО «Деловой центр» с целью снижения текучести кадров, что в конечном итоге будет способствовать улучшению трудовой деятельности предприятия.

Структура дипломного проекта. Для решения поставленных задач автор провел исследование, результаты которого изложены в дипломном проекте, состоящем из введения, четырех глав, заключения, библиографии и приложения.

1. Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации

1.1. Определения, понятия, термины в области мотивации и стимулирования труда

Мотивация персонала определяет, как и развитие экономики страны, так и успех деятельности организации, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность, важность проблем мотивации персонала.

В целом деятельность любого человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими мотивами. Все люди стремятся чего-то избежать, или же чего-то достичь. Потребность — это состояние нужды человека в условиях, объектах, предметах, без которых жизнедеятельность затруднительная. Потребности человека частично и весьма предвзято отражаются в его сознании. Мотив - это внутренняя побуждающая сила, которая будет побуждать человека вести себя определенным образом или совершать определенные действия.[1] Мотивация — это побуждение к деятельности, исходящее от желаний, интересов работника.

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого сотрудника, потому что с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.[2]

Мотивация заключается в побуждении персонала к добросовестной, эффективной деятельности для достижения целей предприятия, т. е. в определении потребностей сотрудников, использовании различных форм оплаты труда, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности.[3] Такие формы воздействия активизируют и улучшают работу

---

[1] http://uchebnikionline.com/

[2] Ветлужских Е. - Мотивация и оплата труда - инструменты, методики, практика, изд. СПб, 2012, стр.264 .

[3] http://infomanagement.ru/

субъектов управления, так же повышается эффективность всей системы управления предприятием.

Суть мотивации в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии со своими обязанностями и делегированными ему правами, с принятыми управленческими решениями.[4]

При организации и планировании работ руководитель определяет, что именно должна выполнить возглавляемая им организация, а также кто, когда и как, должен это сделать. Если выбор руководителя правильный, то это позволяет ему более эффективно координировать усилия многих сотрудников и реализовывать потенциальные возможности работников.

Система мотивации [5] реализует три основных функций:

1. Планирование мотивации:
   - 1.1. Выявление актуальных потребностей;
   - 1.2. Установление иерархии потребностей;
   - 1.3. Проведение анализа изменения потребностей;
   - 1.4. Проведение анализа взаимосвязи между потребностями и стимулами;
   - 1.5. Планирование целей мотивации и стратегии;
   - 1.6. Выбор способа мотивации.
2. Осуществление мотивации:
   - 2.1. Создание условий, отвечающих потребностям;
   - 2.2. Вознаграждение за требуемые результаты;
   - 2.3. Создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
   - 2.4. Создание у работника впечатления о высокой ценности его вознаграждения.
3. Управление мотивационными процессами:
   - 3.1. Контроль за мотивацией;
   - 3.2. Сравнение результатов деятельности;

---

[4] Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. - Управление персоналом, изд.Просвещение, 2003, стр.196.

[5] Нирмайер Райнер, Зайфферт Манюель – Мотивация, изд. ГИППО, 2013, стр.532.

3.3.Корректировка мотивационных стимулов.

Задача мотивационного процесса, с точки зрения сотрудников - это сделать их обладателями средств производства, и владельцами своей собственной рабочей силы.

Руководитель предприятия воплощая свои идеи, применяет на практике основные принципы мотивации. Сотрудники, работающие на современных предприятиях, обычно более обеспечены и образованны, чем в прошлом, поэтому мотивировать их трудовую деятельность сложнее. Эффективность мотивации сотрудников и иные проблемы в управленческой деятельности предприятия, обычно связаны с конкретной ситуацией.

Мотивация это процесс осознанного выбора человеком определенного типа поведения, которое определяется комплексным воздействием внешних и внутренних факторов. В производственной деятельности мотивация позволяет сотрудникам удовлетворять свои потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление сотрудников удовлетворить свои потребности путем трудовой деятельности.[6]

Основные понятия, поясняющие сущность стимулирования труда и мотивации.

1. Мотив труда.

Мотив - осознанное побуждение к достижению определенной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.[7]

Мотив труда формируется в том случае, если трудовая деятельность является основным условием получения блага. Особое значение для формирования мотивов труда имеет оценка достижений поставленных целей. В том случае если получение блага не требует больших усилий, или его трудно получить, то мотив труда обычно не формируется.

---

[6] Ильин Е. П. - Мотивация и мотивы, изд. Москва, 2012, стр.325.
[7] Ильин Е. П. - Мотивация и мотивы, изд. Москва, 2012, стр.326.

Мотив труда формируется в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется определенный набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям. Для получения определенных благ требуются трудовые усилия сотрудников. Трудовая деятельность позволяет сотруднику получить эти блага с меньшими моральными и материальными затратами, чем при любых других видах деятельности.

Группа основных мотивов, которые определяют поведение сотрудников, называется мотивационным ядром, или комплексом, который имеет свою структуру, различающуюся в зависимости от определенной трудовой ситуации.

Сила мотива определяется как степень актуальности той или иной потребности сотрудника. Чем актуальнее нужда в определённом благе, и сильнее стремление и желание получить его, тем активнее и лучше будет действовать сотрудник.

Есть разнообразные мотивы труда. Эти мотивы различаются потребностями, которые сотрудник стремится удовлетворить при помощи трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются сотруднику. Общее трудовых мотивов то, что удовлетворение потребностей связано с трудовой деятельностью.

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

Стимулом труда становится благо в том случае когда оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» идентична. В первом случае речь идет о сотруднике, который стремится получить благо путем трудовой деятельности. Во втором случае, речь идет о субъекте управления, который обладает набором благ, необходимых сотруднику, и

предоставляет благо сотруднику при условии эффективной трудовой деятельности.

2. Виды мотивов труда:

Мотивы труда разделяют на социальные и биологические. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими потребностями (жажда ,голод, сон, и т. п.).[8] К примеру, для того чтобы человек мог удовлетворить чувство голода, он должен сделать какую-либо простую работу – выкопать урожай, поймать краба или заработать денег чтобы купить себе еды. Изначально подвигает его к труду биологический мотив. Социальные мотивы:

коллективизм (потребность человека быть в коллективе) этот стиль управления персоналом характерен для японского стиля, но имеет сильные позиции и у нас в России.

личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа сотрудников, преимущественно молодого возрастов.

также мотив самостоятельности который присущ сотрудникам, готовым жертвовать высокими заработками и стабильностью взамен установки быть руководителем и иметь свое дело.

мотив стабильности противоположен предыдущему.

мотив приобретения (знаний, вещей и т.п.) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

мотив справедливости проходит через всю цивилизацию его несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

мотив состязательности присущ каждому человеку это основа организации соревнований на предприятиях.

3. Потребности:

Одним из важных факторов личности является система ее потребностей, мотивов, интересов - то, что определяет причины поведения личности и помогает объяснить принятые решения.[9]

---

[8] Ильин Е. П. - Мотивация и мотивы, изд. Москва, 2012, стр.325.
[9] Ильин Е. П. - Мотивация и мотивы, изд. Москва, 2012, стр.325.

С точки зрения психологии потребность человека - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у индивиду побуждение к действию.

Если применить это к трудовой деятельности то потребность - это состояние субъекта, выступающее источником его деятельности. И создается нужда, которую он ощущает по отношению к предметам и вещам, необходимым для его существования.

Есть огромное количество разнообразных потребностей.

Классификация потребностей - первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, как правило, врожденные. Это потребности в воде, воздухе, сне, пище, и т.п. которые обеспечивают существование индивида, как биологического вида. Вторичные потребности - психологические. Которые вырабатываются в ходе приобретения и развития жизненного опыта. Вторичные намного разнообразнее первичных, они зависят от условий жизни, социальных норм, психологической развитости личности. К примеру, в уважении, привязанности, потребности в успехе, власти и т. п. Вторичные появляются обычно с опытом, а первичные потребности заложены генетически. Поскольку индивидуумы имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности индивидуумов в сильно различаются, чем первичные. [10]

Потребности невозможно измерить или непосредственно наблюдать, а об их существовании можно судить лишь по поведению индивидуумов. В мотивах человека обнаруживаются потребности, побуждающих его к деятельности и становящихся формой их проявления. Это множество потребностей составляет мотив деятельности. Устремлённость пробуждается, когда человек ощущает потребность.

Количество человеческих потребностей многообразно. Применительно к трудовой деятельности выделяют общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой этих факторов может служить «иерархия

[10] Пономарёв И. П. - Мотивация работой в организации, изд. Просвещение, 2010, стр.325.

потребностей» А. Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Для достижения эффективного труда на предприятиях создаются условия для побуждения людей. Побуждение это ощущение недостатков в чем-либо, имеющее некую направленность. Оно является проявлением поведения и сконцентрировано на достижении цели.

В данном случае цель - это то, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда индивидуум достигает определенной цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной, или неудовлетворенной совсем. Степень удовлетворения человека, достижением поставленной цели, оказывает влияние на поведение его в подобных обстоятельствах в будущем. Когда люди удовлетворяют свои потребности, то ассоциативно стремятся повторять это поведение, которое, и избегают того, при котором получают недостаточное удовлетворение потребностей. Этот факт называется законом результата.

При исследовании теоретических представлений о содержании и регулировании процессов мотивации в сфере труда позволяет определить, что в обществе по мере социально-экономического развития менялось еще и направление вектора мотивационных воздействий. Изначально ориентация была направленна строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности. Затем мотивация стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление сотрудников на предприятии.

1.2. Теории мотивации труда

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существуют множество подходов к описанию процесса возникновения и реализации потребностей у работников.

Такие подходы описаны в различных теориях мотивации. В совокупности все эти методики могут многое предложить руководителям, и различные элементы дополняют друг друга. Руководитель должен уметь

выявлять потребности, способности, цели сотрудников, и учитывать различия в предпочтениях вида поощрения.

Все теории мотивации можно разделить на процессуальные и содержательные.[11] Содержательные теории направлено на внутренние потребности человека, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Процессуальные теории описывают и анализируют то, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается.

Рассматривают три основных вида трудовой мотивации:

1. материальная;
2. социальная (моральная);
3. организационная (административная).

Решающее значение среди мотивов труда уделяется, материальной заинтересованностью, именно они и влияют на выбор места работы, профессии, определяют отношение к труду и т.д.

Материальная мотивация происходит через систему оплаты труда, систему результативности труда, и систему полученных за труд денежных средств. К дополнительным стимулам относятся: оплата расходов на образование, субсидии на питание, транспортных расходов, медицинское обслуживание, оплата поездок туристического характера вовремя отпуска, оплата расходов на страхование жизни работников и их иждивенцев, оплата проживания в гостиницах иногородних сотрудников и т.п.

Моральная или социальная мотивация основана на нравственных ценностях индивида это осознании сотрудником своего труда как долга перед предприятием и обществом, а так же понимание ценности и полезности его труда. К этой категории также относят побудительные мотивы, связанные с насыщенностью труда, творческой содержательностью относительно благоприятными его условиями, отношениями между сотрудником и его

[11] Бергер Д., Бергер Л.- Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы. Методы. Рекомендации, изд. Москва Альпина Бизнес Букс, 2008, 761

руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, взаимоотношениями в трудовом коллективе самовыражения и самосовершенствования.

Организационная мотивация (административная) опирается на право администрации (руководителя) требовать от сотрудников соблюдения правил трудовой деятельности в соответствии с законом. Основа такого вида мотивации это дисциплина труда, а ее результат это дисциплинарная ответственность, предусматривающая определенные меры воздействия на сотрудника за ненадлежащее исполнение его обязанностей.[12]

Теории мотивации начала развиваться с начала XX века. В нынешнее время выделяют следующие группы теорий мотивации:[13]

1. теории содержания мотивации

- теория иерархии потребностей А. Маслоу,
- теория FRG К. Альдерфера,
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда,
- теория двух факторов Герцберга и др.

1 процессуальные теории мотивации

- теория ожидания К. Левина,
- предпочтения и ожидания В. Врума,
- теория подкрепления Б.Ф. Скиннера,
- теория справедливости Портера—Лоулера,
- модель выбора риска Д. Аткинсона,
- теория «X» и «Y» Дугласа Макгрегора и др.

Характеристики содержательной и процессуальной теорий мотивации

[12] Кондо Йосио - Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента, изд. СПб, 2010, стр. 235.

[13] Травин В. В., Дятлов В. А. - Менеджмент персонала предприятия, изд. СПб, 2011, стр.322.

Характеристики содержательной и процессуальной теорий мотивации

Первые основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, предсказанию и описанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

1) Содержательные теории уделяют особое внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие.

Существует пять основных типов потребностей, согласно теории А. Маслоу (Рис.1.1)



Рис. 1.1. Теория потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют, пока, хотя бы частично, не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 - 85%;
- уровень 2 - 70%;
- уровень 3 - 50%;
- уровень 4 - 40%
- уровень 5 - 10%.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Герцберга и МакКлелланда [14].

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, принадлежности и успеха (например, к определенному классу) или социальной потребности. (Рис.1.2)

С его точки зрения, наибольшую значимость в наши дни приобретают потребности высшего порядка, так как потребности низших уровней как правило удовлетворены.



Рис. 1.2. Теория Мак

[14] Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. - Мотивационный менеджмент Модуль III Учеб. - практич. пособие, изд. СПб, 2009, стр.635.

- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

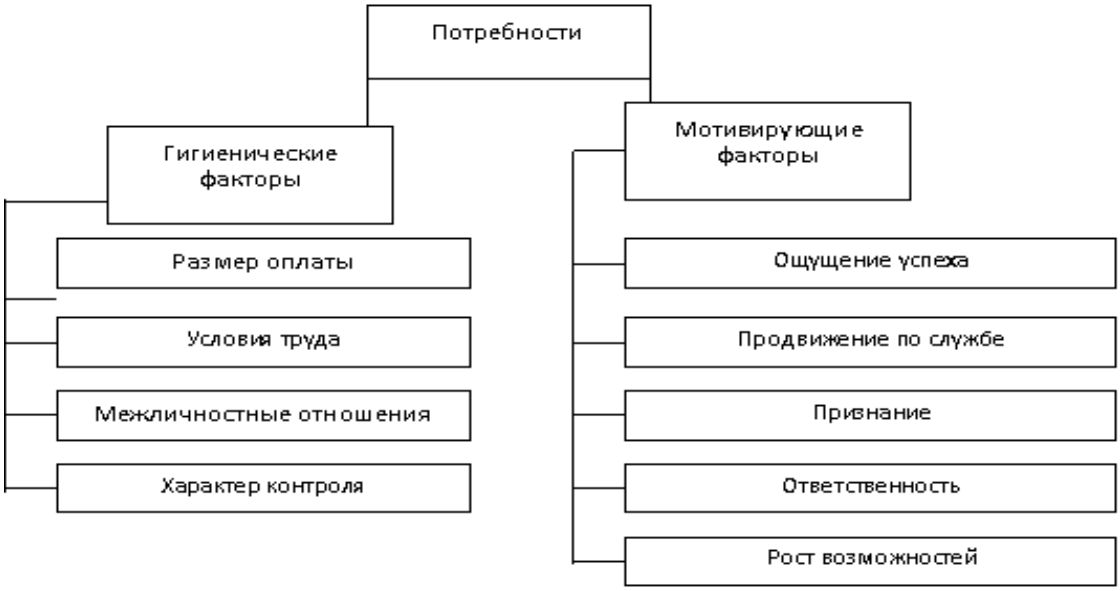


Рис. 1.3. Теория Ф. Герцберга

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, если несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязью . Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление каких-либо потребностей не осуществляется

в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов.. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако общепринятой, единой классификации до сих пор не существует.

2) Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с иной точки зрения (таблица 1.1). Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но, тем не менее, фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей.[15]

Основные процессуальные теории мотивации, описывают звено «стимул — цель» в социально-психологической цепочке событий «побуждение — мотив — стимул — цель — действие».[16]

Таблица 1.1

Основные процессуальные теории мотивации

Теория ожидания Врума	Мотивация деятельности человека (М) складывается из трех сомножителей: М = ОР*ОВ*Ц, где ОР - оценка работником собственных возможностей выполнить требуемую работу в установленные сроки, т.е. ожидаемый результат работы; ОВ - оценка степени доверия к обещанию получить вознаграждение; Ц - ценность для человека обещанного вознаграждения
Теория справедливости Адамса	Человек не может объективно оценить справедливость полученного вознаграждения. Он соотносит свое вознаграждение с вознаграждениями других людей за аналогичную деятельность. Поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность деятельности, а любые формы дискриминации существенно ее снижают
Комплексная теория Портера-Лоулера	Затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) увязываются с результатами деятельности путем внутреннего и внешнего воз-

[15] Эггерт М.- Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе, Москва, изд. ГИППО, 2010, 144

[16] Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. - Мотивационный менеджмент Модуль III Учеб. - практич. пособие, изд. СПб, 2009, стр.635.

	награждения. Вознаграждение изучается с двух позиций: его ценности для данного человека и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности.
Теория постановки целей Локка	Мотивация человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, и удовлетворенностью результатами деятельности. При этом постановка целей рассматривается как осознанный процесс, определяющий намерения человека. Результаты деятельности зависят от сложности цели, ее специфичности (приемлемости для человека), готовности затрачивать усилия для ее достижения, которая возрастает по мере приближения к цели.
Теория партисипаративного управления	Разработка системы мотивации деятельности людей на основе знания их отношения к ценностям организации и принятым в ней нормам поведения: «преданный» - разделяет ценности организации и приемлет нормы поведения в ней; «оригинал» - разделяет ценности организации, но не приемлет норм поведения в ней; «приспособленец» не разделяет ценностей организации, но выполняет нормы поведения, установленные в ней; «бунтарь» - не разделяет ценностей организации не приемлет норм поведения в ней.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум, в основе работы которого, лежит теория ожиданий. Ее суть схематично отражена на рисунке 1.4. Основана эта теория на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей. [17]

[17] Моргунова Е. Б. - Модели и методы управления персоналом, изд. Москва, 2010, стр.231.

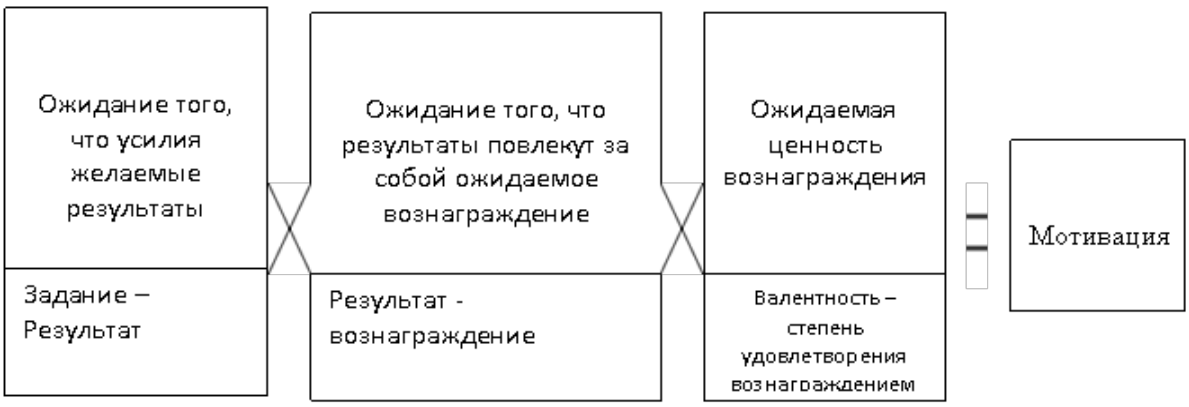


Рис. 1.4. Теория ожидания

В этой схеме каждый «блок ожиданий» отражает усилия менеджера по мотивации работника.

Теория ожидания акцентирует внимание на том, почему люди выбирают определенную линию поведения, а так же на объяснении такого выбора. Она исходит из предположения, что во многих ситуациях люди сознательно оценивают альтернативные линии поведения и выбирают ту, которая приводит, по их мнению, к нужным результатам. При этом мотивация складывается из трех сомножителей:

Прогнозируемый стимул к работе = ожидания * валентность * инструментальность.

Ожидание (соотношение «затраты труда» — «результат») — это предполагаемая взаимосвязь между действиями (под которыми понимается сознательное поведение, контролируемое человеком) и результатами (под которыми понимаются будущие события, которые могут и не находиться под контролем человека, иными словами их появление носит вероятностный характер). Ожидание, как и вероятность варьируется от 0 до 1.

Валентность («результат» - «вознаграждение») — это сила предпочтения человека в отношении данного результата. То есть вероятностный уровень желанности результата с точки зрения вознаграждения.

Инструментальность («исполнение» - «результат») — это предполагаемая взаимосвязь между двумя следствиями (между получением положительного результата работы и получением обещанного вознаграждения).

Теория ожидания имеет большое значение для научных работников, так как этот вид деятельности носит ярко выраженный поисковый характер.

Теория справедливости Адамса предполагает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других лиц, выполняющих аналогичную работу. Следовательно ценность одного и того же вознаграждения относительна. Она определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно снижают ее. Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет снижать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работника и с позиции работодателя может отличаться. В этом случае нормирование труда, то есть оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

Одна из лучших процессуальных моделей — это комплексная модель Портера—Лоулера, включающая элементы теории справедливости и теории ожидания. Модель Портера—Лоулера увязывает затраченные усилия (через способности, осознание своей роли и характер) с результатами работы путем внешнего и внутреннего вознаграждения (Рис.1.5.стр.23). Вознаграждение изучается при этом с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Успешная мотивация, следовательно, включает в себя: прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, характерных особенностей и способностей работника, а также от сознания им своей роли в процессе труда; прямую зависимость затраченных усилий, от справедливости и ценности вознаграждения; необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов

этой теории состоит в том, что результативный труд ведет всегда к удовлетворению работника.

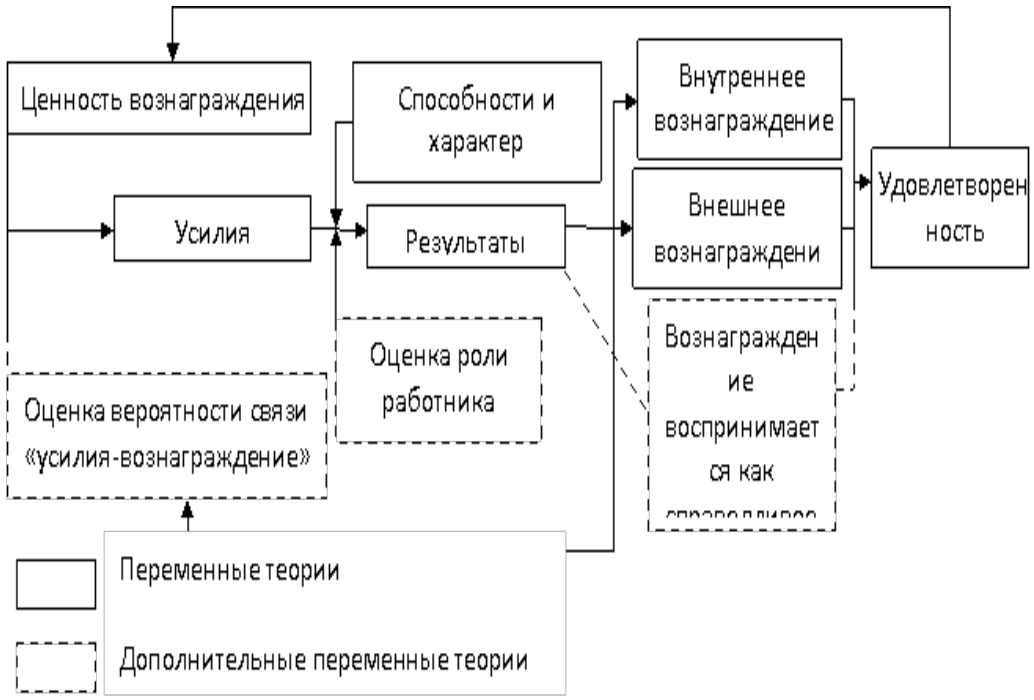


Рис. 1.5. Теория модели Портера-Лоулера

Рассмотрим теории, основанные на отношении человека к труду. Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.[18]

Таблица 1.2.

Сравнительная характеристика теории «X» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «X»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке	Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили Больше всего люди хотят защищённости Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания	Труд - процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль У людей развиты потребности высших уровней Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется
2. Практика руководства а) планирование	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
г) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в

[18] Нюттен Жозеф - Мотивация, действие и перспектива будущего, изд. Проспект, 2009, стр.362.

		процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
д) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

Так же существует концепция кружков качества (теория мотивации бездефектного труда). В основе лежат ее принципы деятельности кружков качества:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;
- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;
- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;
- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);
- добровольность вхождения в кружок;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

Таким образом, рассмотрение теорий мотивации (изучающих структуру и содержание потребностей, мотивы и стимулы, причин действия на достижение поставленной цели) выявило достаточно широкий спектр стимулов преимущественно нематериального характера.[19]

Важная роль в результативности деятельности организации принадлежит искусству управления.

Среди доступных направлений социальной мотивации персонала, являющихся существенным резервом повышения эффективности деятельности организации, необходимо выделить:

- создание климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- повышение демократичности руководства;
- предоставление работы в соответствии с интересами,
- склонностями и профессиональной подготовкой;
- своевременный должностной и квалификационный рост;
- участие в успехе, в прибылях;
- предоставление возможности для обучения;
- участие в управлении, принятии решений;
- создание творческой атмосферы, дающей возможность самовыражения в труде и др.

Поэтому влиять на персонал лучше косвенно, реализуя стили руководства, предполагающие соучастие (то есть, сознание руководством факта выполнения вместе с коллективом и в составе этого коллектива общей работы для достижения единой цели), гласность результатов деятельности, признание личных заслуг конкретных специалистов, предоставление информации для самооценки. Авторитарность руководства, приватность решений, отсутствие гласности напротив не способствует ни научно-обоснованному решению задач и проблем организации, ни осознанию микроколлективами факта выполнения общего дела вместе с руководством.

---

[19] Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. - Управление мотивацией персонала, изд. Москва, 2013, стр.324.

Деятельность кадровых служб организации усложняется.[20] По функциям своим кадровые службы давно переросли отделы по хранению кадровой документации, с которой их деятельность начиналась. Основным содержанием их работы становится: планирование потребностей в персонале, активные методы набора и найма, управление потерями времени (в том числе, планирование отпусков), анализ текучести кадров, развитие кадров (в частности вопросы подготовки, развития карьеры, повышения квалификации). В кадровых службах возрастает потребность в специалистах по психологии, методам обучения и оценки, по планированию карьеры и т.д. При этом делопроизводство и учет не должны занимать у кадровых служб более 10% рабочего времени.

[20] Веснин В. Р. - Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе, изд. Москва, 2010, стр.134.

2. Анализ деятельности ООО «Деловой центр» по мотивации персонала

2.1. Общая характеристика ООО «Деловой центр»

Компания ООО "Деловой центр" функционирует с 2000 года. Она создана на базе студенческого кооператива. На данный момент ООО "Деловой центр" является лидером по объемам продаж в России, среди поставщиков бумаги и картона. По объемам продаж ООО "Деловой центр" занимает в России более 35 % рынка офисной бумаги, 15 % рынка полиграфических сортов бумаги и картона.

В 2005 году было создано торгово-производственное объединение "Деловой центр", которое распространяло товары для офисов. На сегодняшний день под руководством ООО "Деловой центр", центральный офис которого расположен в Москве, работает 17 складских комплексов по всей России.

Стратегия компании строится на комплексном обслуживании клиентов по всей территории России и развития в форме единой корпорации.

Основная цель ООО "Деловой центр" – получение прибыли. В своей деятельности компания ориентирована на:

- увеличение количества представительств в регионах (открытие новых филиалов и слияние с другими компаниями);
- улучшение и развитие всех видов продаж (введение бонусных карт, скидки постоянным клиентам и т.д.)

Направления деятельности ООО " Деловой центр":

- продажа канцелярских товаров, бумаги и картона офисных и полиграфических сортов;
- продажа оргтехники и расходных материалов;
- продажа медицинских изделий;
- продажа офисной мебели.

Ниже приведены данные, характеризующие прибыльность торговой деятельности рассматриваемого нами предприятия (табл. 2.1). Проанализировав эти данные, можно заметить, что со временем и ростом масштабов организации, объём продаж и прибыль увеличивается.

Таблица 2.1

Динамика объема продаж и прибыли ООО «Деловой центр»

Год	2012	2013	2014	Прирост объема 2014 к 2012гг.
Объём продаж (руб.)	14400000	18000000	21600000	1,5 %
Прибыль (руб.)	2880000	3240000	3656000	1,27 %

Организационная структура управления регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям, их компетентность в решении определенных проблем и общее взаимодействие элементов этой структуры.

Известны следующие организационные структуры управления предприятием: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно - функциональная, дивизионная, матричная (по продукту) и смешанная.

Организационная структура управления центрального офиса ООО «Деловой центр» относится к линейно-функциональному типу (Рис.2.1). Линейно-функциональная структура – структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные (обязательные для исполнения) и функциональные (рекомендательные для исполнения).

Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а руководители функциональных отделов оказывают функциональное воздействие на исполнителей работ.

Достоинства данной структуры: привлечение к управлению более компетентных специалистов, оперативность решения вопросов в нестандартных ситуациях, получение непротиворечивых заданий, полная персональная ответственность за результаты работы, единство и четкость распорядительства.



Рис. 2.1. Организационная структура центрального офиса ООО «Деловой центр»

Организационная структура предприятия оказывает существенное влияние на его управление. На каждом управленческом уровне принимаются определенные решения, и несется за них ответственность, подразделения наделены полномочиями в рамках своих компетенций. Большинство отделов напрямую подчиняются генеральному директору, что подтверждает их необходимость и равенство в общей системе управления предприятием. Функции отделов и сфера их ответственности представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Функции подразделений ООО «Деловой центр»

Подразделение	Функции
Генеральный директор	Управление офисом, контроль деятельности отделов, договорная деятельность, частичная кадровая деятельность
Заместитель директора	Контроль работ отделов продаж, закупок, маркетинга и рекламы
Бухгалтерия	Ведение бухгалтерской отчетности и кадрового делопроизводства, взаимодействие с налоговыми органами, частичное кадровое делопроизводство
Склады	Контроль хранения, погрузки и разгрузки товара, комплектации заказов
Back office	Уборка помещений
Отдел финансового контроля	Управление дебиторской и кредиторской задолженностью, контроль финансовых потоков, планирование доходов и расходов, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Получение кредитов
Отдел логистики	Организация доставки заказов, управление эффективностью использования внутреннего транспорта, контроль над его надлежащим функционированием
Отдел закупок	Управление запасами, контроль остатков продукции на складах, работа с поставщиками
Маркетинговый отдел	Маркетинговые исследования рынка по товарным группам. Анализ деятельности конкурентов. Разработка товарной и ценовой политики
IT отдел	Поддержание работоспособности и улучшение информационной системы предприятия, оргтехники и компьютеров, обновление программного обеспечения
Отдел рекламы	Работа с контрагентами по изготовлению рекламно-информационных материалов, работа со СМИ, организация участия в отраслевых выставках
Отдел продаж	Управление и контроль деятельности по привлечению новых клиентов, разработке новых регионов, работе с существующей базой клиентов.
Служба безопасности	Обеспечение сохранности материальных ценностей и безопасности сотрудников

Офис ООО «Деловой центр» имеет в штате 36 человек (Табл.2.3).

Таблица 2.3

Штат сотрудников, занятых в офисе

№ п.п.	Отдел /должность	Количество человек
1	Генеральный директор	1
2	Зам. директора	1
3	Бухгалтерия	3
4	Отдел финансового контроля	3
5	IT	1
6	Отдел логистики	4
7	Служба безопасности	3
8	Back office	2
9	Склады	2
10	Отдел рекламы	4
11	Отдел маркетинга	4
12	Отдел закупок	4
13	Отдел продаж	4
	Итого:	36

Основные конкурентные преимущества ООО «Деловой центр» заключаются в следующем.

- Постоянное наличие товара на складе. Благодаря тому, что продукция приобретается со склада завода-производителя по дистрибьюторским соглашениям, заказ любого объема выполняется в максимально сжатые сроки. Немаловажно и то, что предприятие арендует качественные складские площади, где есть условия для надлежащего хранения крупных партий товара.
- Выгодные финансовые условия. Предоставление регулярной или разовой отсрочки платежа для постоянных клиентов. Особенно большое значение

это конкурентное преимущество приобретает в кризисных условиях, когда у большинства фирм серьёзные кассовые разрывы.

- Комфортные цены. Цена на товар для клиентов зависит от объема закупаемой продукции, чем больше покупает клиент, тем ниже цены. В то же время компанией разработана программа для магазинов с небольшими площадями, которые не имеют возможности приобретать крупные партии товара из-за нехватки площадей для хранения. Для них тоже есть возможность получить существенную скидку - предлагается брать полный ассортимент какого-то определенного товара. Это конкурентное преимущество выгодно и самому предприятию: если клиент приобретает полный ассортимент для продаж в небольшом магазине, то снижается вероятность одновременного нахождения в этом же магазине товара конкурента. Тем самым, в ООО «Деловой центр» решают сразу две проблемы – вытесняют продукцию конкурентов из торговой точки и получают стабильного заказчика, так как клиент подсаживается на большие товарные остатки.

- Широкая номенклатура продукции – продажа практически всех сопутствующих товаров в одном месте.

- Возможность индивидуального подхода к удовлетворению требований заказчика к продукции.

- Развитое продажное и послепродажное обслуживание (менеджер-консультант, закрепленный за заказчиком).

ООО «Деловой центр» продолжает укреплять репутацию на рынке путём планомерного расширения, установкой и поддержанием прочных партнерских взаимоотношений.

2.2. Анализ кадрового направления работы предприятия

Первое, на что сразу же обращаешь внимание при анализе кадрового направления работы предприятия – это то, что в ООО «Деловой центр» отсутствует отдел кадров. Отдельные кадровые функции есть у генерального директора – подбор и увольнение персонала, часть возложена на заместителя генерального директора - мотивация персонала. Кадровое делопроизводство ведет бухгалтерия. Отдел рекламы занимается организацией корпоративных праздников. Складывается нередкая для многих российских предприятий картина – к управлению персоналом относятся как к чему-то второсортному; к функциям, которые можно выполнять время от времени, без отрыва от основной деятельности.

Проанализируем уровень кадровой деятельности по тем направлениям управления персоналом, которые пусть и не в полной мере, но все же реализуются.

Рекрутинговое направление включает в себя поиск, подбор и отбор персонала; а также составление и актуализацию кадрового резерва. В деятельности ООО "Деловой центр" текущая работа ведется следующим образом. В случае, если образуется незакрытая вакансия, генеральный директор дает задание руководителю службы, нуждающемуся в новом сотруднике, сформировать пул соискателей, провести предварительные собеседования и представить на согласование двух-трех кандидатов на замещение вакантной должности. Далее генеральный директор сам проводит собеседование с отобранными кандидатами и единолично или в ходе совещания с руководителем подразделения утверждает кандидатуру нового работника, подписывая приказ о его назначении. На основании этого приказа бухгалтерия оформляет принятого сотрудника на работу.

Руководитель подразделения вынужден обращаться к знакомым за рекомендацией соискателей. Если проблема таким способом не решается, то сотрудники подразделения начинают совместный бессистемный поиск

соискателей, разместив в бесплатных СМИ и интернете, объявление о вакансии. В результате получают шквал звонков и резюме, из которых в условиях нехватки времени на глубокий анализ, субъективно выбирают нескольких, которые приходят на собеседование. В свою очередь, руководитель отдела так же на скорую руку и выбирает кандидатов, которые будут представлены генеральному директору, основываясь на личных впечатлениях и предпочтениях, собственном опыте.

В результате получается, что в ходе этой бессистемной, с большими затратами временного и трудового ресурса, деятельности, вакансия закрывается, но примерно в 2/3 случаев не слишком успешно. В тоже время, наличие в организационной структуре предприятия отдела по управлению персоналом, а в его штате - специалиста по найму сотрудников позволило бы оптимизировать, выстроить систему и повысить эффективность решения этой неизбежно возникающей проблемы. Работа с кадровым резервом в ООО "Деловой центр" официально не ведется. Подобие резерва – в головах руководителей – это информация о профессионалах, с которыми они, в принципе, хотели бы работать.

Кадровое делопроизводство в ООО "Деловой центр" в целом ведется успешно, с соблюдением норм трудового кодекса. Бухгалтерия справляется с этой задачей без приложения сверхусилий. Недостаток, который удалось обнаружить – это то, что бывают периоды, когда у бухгалтеров случаются и авралы, падает скорость и качество работы направления.

В ООО "Деловой центр" нет как таковой общей системы адаптации сотрудников. Процесс быстрого и максимально безболезненного вхождения в коллектив и в должность для нового сотрудника зависит исключительно от наличия времени, личного настроя и желания руководителя и других сотрудников отдела помогать новичку. Только в отделе продаж на постоянной основе функционирует система «наставничества», в рамках которой опытный менеджер пошагово вводит прикрепленного к нему новичка в курс дела,

обучает его и контролирует его первые самостоятельные действия, указывая на допущенные ошибки и предлагая варианты их исправления.

Далее рассмотрим управление мотивацией персонала в ООО "Деловой центр". Практически все подразделения предприятия действуют на основании должностных инструкций и документированных мотивационных положений о премировании. Последние были разработаны заместителем генерального директора, в связи с этим он и считается ответственным за это направление работы с персоналом.

В должностных инструкциях прописаны обязанности работника, схемы взаимодействия с другими подразделениями. В мотивационных положениях подробно зафиксированы способы и суммы поощрений и депремирования за выполненную или невыполненную работу, указана методика их расчета. Такая прозрачность является несомненным плюсом., поскольку сотрудник имеет возможность отследить и спрогнозировать свой доход, получает структурированное и четкое понимание принципов формирования своей заработной платы, как в ее постоянной, так и в переменной части

Стоит также отметить, что актуализация системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, цикличный. Поэтому к существенным минусам можно отнести, то что все эти документы разработаны уже довольно давно и с 2012 года не пересматривались. Внешняя ситуация все время меняется, предприятие развивается, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. Обстановка в целом в стране и в закупочной деятельности на сегодняшний день «развернулась» из-за кризиса на 180 градусов, а персонал ООО «Деловой центр» продолжает мотивироваться по схеме, разработанной совсем для иных условий на рынке. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проводить мониторинг работоспособности системы стимулирования и ее соответствия целям и задачам бизнеса. Механизмы нематериальной мотивации не документированы; в ходе наблюдения за деятельностью ООО "Деловой

центр" также не было получено ни одного свидетельства их применения. Из этого можно сделать вывод, о том, что блок нематериальных мотивационных механизмов не разработан и не используется.

Обучение и развитие персонала в ООО "Деловой центр" происходит следующим образом: время от времени по решению генерального директора или его заместителя для сотрудников проводятся тренинги на рабочем месте или вне его. Мероприятия сами по себе нужные и необходимые, но вот только их результативность и эффективность при несистематическом, случайном подходе к их проведению сложно поддается оценке. Планы развития сотрудников не составляются; не проводится анализ соответствия знаний и навыков сотрудников ключевым компетенциям их должностей с целью выявления пробелов и их коррекции; анализ эффективности тренингов не осуществляется.

Аттестация персонала на регулярной основе проводится в отделе продаж. Разработана и применятся процедура аттестации, установлена периодичность её проведения. Результаты аттестации непосредственно влияют на размер заработной платы работников, их профессиональную категорию, возможность перехода на вышестоящую должность. В остальных подразделениях оценка квалификации персонала субъективна и осуществляется на основе мнения непосредственного руководителя.

Корпоративная культура сложилась в ООО "Деловой центр" стихийно и поддерживается авторитетом сотрудников, стоявших у истоков предприятия. Ее развитие не происходит, а новичкам подчас очень сложно разобраться в хитросплетениях неформальных и недокументированных корпоративных правил, что ведет к совершению ими большого количества промахов на первых порах своей работы на предприятии.

Анализ кадрового направления работы ООО «Деловой центр» позволяет сделать следующие основные выводы:

- на предприятии система управления персоналом не выстроена, отсутствует четкая кадровая стратегия и политика;

- служба управления персоналом не выделена, отдельные самые насущные обязанности по кадровому направлению возложены на подразделения и топ-менеджмент;
- далеко не все функции и задачи, которые должны находиться в ведении отдела управления персоналом, в принципе исполняются и исполняются на должном уровне в ООО «Деловой центр». Между тем, игнорирование функций управления персоналом неизбежно приводит к затруднению управления трудовыми процессами, снижению мотивации сотрудников, и как следствие из всего этого - недополученная эффективность предприятия в целом;
- серьёзное упущение в системе мотивации персонала – практически не применяется или применяется бессистемно материальное не денежное стимулирование и не используется широчайший арсенал методов морального (нематериального стимулирования).

2.3. Анализ эффективности механизмов мотивации персонала на предприятии ООО "Деловой центр"

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

В рассматриваемом предприятии трудовые отношения, формирование заработной платы, система и форма оплаты труда производятся в соответствии с трудовым кодексом РФ. С сотрудниками предприятия заключены трудовые договора с должностными обязанностями и фиксированным окладом, который устанавливается с учётом ценности должности и её влияния на результат

компании. Должностные оклады формируются из расчёта 40 часов в неделю отработанного времени.

Изучение действующей системы мотивации линейных сотрудников отдела продаж ООО "Деловой центр" следует начать с постановки задач и определения методов исследования. Основными задачами являются: выявление основных мотивационных механизмов стимулирования; оценка их эффективности и степени соответствия краткосрочным и долгосрочным целям предприятия; разработка проекта мероприятий по улучшению действующей системы мотивации персонала или созданию новой; обоснование необходимости и полезности внедрения предложенных мероприятий путем расчета их эффективности. Поставленные задачи будут решаться с использованием методов: наблюдения, анализа документированных мотивационных положений, опроса, анкетирования.

В настоящее время согласно штатному расписанию предприятия в отделе продаж работают 4 менеджера: два по работе с клиентами и два региональных менеджера. Система мотивации персонала отдела продаж ООО "Деловой центр" является только материальной, в виде заработной платы, которая состоит из постоянной и переменной части. Постоянная часть (базовый оклад) зависит от принадлежности специалиста к одной из 4-х категорий. Разница между высшей (1-ой) и низшей (4-ой) категориями составляет 36,8 %.

Факторы, лежащие в определении размера базового оклада: компетентность (подтверждается аттестацией), сложность должностных обязанностей, степень ответственности и самостоятельность в принятии решений, необходимость координировать работу других людей, консультировать их, стаж работы в ООО "Деловой центр".

Переменная часть дохода менеджеров по работе с клиентами определяется, исходя из следующих критериев: количество выписанных документов-реализаций; общее количество строк в документах-реализациях; количество ошибок в документах; количество обработанных претензий; сумма претензий; выполнение плана - % с оборота, который различается в

зависимости от выполнения или невыполнения личного плана продаж, в свою очередь, разделенного на три направления (текущие продажи, расширение и продвижение).

Переменная часть региональных менеджеров оценивается по следующим показателям: оборот по закрепленному сектору; выполнение плана – аналогично менеджерам по работе с клиентами; динамика клиентов.

Сбытовой персонал мотивируется следующими способами: нормативная мотивация осуществляется посредством информирования (прописанные должностные инструкции и мотивации); документы не актуализируются; принудительная мотивация реализуется через систему штрафов, которые налагаются в случае невыполнения сотрудником определенных требований;

Механизмы специального нематериального стимулирования у менеджеров отдела продаж отсутствуют полностью. Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы направить поведение сотрудников на достижение стоящих перед предприятием краткосрочных и долгосрочных целей, иными словами, наложить мотивы персонала на курс развития компании. Именно эта ключевая установка должна в идеале лежать в основе системы мотивации.

Система стимулирования сбытового персонала в ООО "Деловой центр" призвана решать следующие задачи: рост объема продаж; перераспределение пула продаж в сторону более рентабельных позиций или непопулярных до сей поры позиций; соблюдение стандартов обслуживания клиентов; снижение текучести кадров, укрепление лояльности сотрудников.

Рассмотрим прикладные инструменты мотивации, используемые в ООО "Деловой центр" для стимулирования сотрудников отдела продаж, увяжем их с задачами предприятия. Основные препятствия в системе инструментов, снижающие мотивацию сотрудников, а соответственно ухудшающие показатели их работы, представлены в таблице (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Инструменты мотивации, негативно влияющие на достижение целей ООО "Деловой центр"

Инструмент	Препятствие	Связь с целью предприятия
Бонус за привлечение новых клиентов распространяется только на первую отгрузку. Проценты за вторую, третью отгрузку и далее не выплачиваются	Менеджеры заинтересованы в привлечении новых одноразовых клиентов, нежели в удержании и формировании лояльности старых. Между тем, затраты на привлечение новых клиентов для организации примерно в пять раз выше затрат на удержание уже существующих	Рост объема продаж
Квотирование личных планов продаж. Штрафы за перевыполнение сверх квоты	Снижение общего объема продаж при негарантированном увеличении пула рентабельных и непопулярных позиций	Перераспределение пула продаж в сторону более рентабельных позиций или непопулярных до сей поры позиций
Штрафы за необоснованную потерю или снижение отгрузки клиенту более, чем на 30%.	Не определены критерии обоснованности	Соблюдение стандартов обслуживания клиентов
Механизмы нематериального стимулирования	Отсутствие	Снижение текучести кадров, повышение лояльности сотрудников

Для анализа мотивации персонала и диагностики мотивирующих факторов, присущих ООО «Деловой центр», следует акцентировать своё внимание на исследовании и диагностике ниже указанных данных, которые для более корректного анализа мы объединили в два блока:

1. анализ структуры персонала, находящегося в штате рассматриваемого нами предприятия, для этого:
   - приведём данные о численности персонала и затраты на персонал в динамике за последние 3 года;
   - выделим возрастные группы и построим диаграмму распределения;
   - всех работников предприятия классифицируем по уровню образования;
   - всех работников классифицируем по категориям;
   - выявим уровень текучести персонала.
2. диагностика потребностей, определяющих поведение персонала предприятия. Также в данном блоке анализа нами будет определёны как показатели удовлетворенности работников отдельными сторонами работы, так и суммарный индекс удовлетворенности персонала ООО «Деловой центр». В решении поставленных задач в данном блоке анализа нам поможет проведённое анкетирование.

По состоянию на 1 января 2015 года в штате организации числится 36 человек. В таблице 2.5 представлены сведения о численности и затратах на персонал за 3 года, предшествующие дате проведения анализа.

Таблица 2.5

Численность штата и инвестиции в персонал ООО «Деловой центр»

Год	Численность (чел.)	Инвестиции в персонал (руб.)
2012	32	6912000
2013	35	9180000
2014	37	12528000

Из приведённой нами ранее, в пункте 2.1 Дипломного проекта, таблицы, характеризующей объёмы продаж ООО «Деловой центр» за 2012-2014гг., и вышеприведённых данных, следует, что предприятие стабильно развивается,

вместе с тем увеличивается и численность персонала. При этом с ростом объёма продаж у руководства компанией появляется возможность инвестировать средства в управление персоналом. Следует заметить, что затраты на персонал на рассматриваемом нами предприятии, как правило, включают в себя следующие составляющие:

- заработная плата;
- оплата больничных листов;
- пенсионные накопления;
- бесплатные новогодние подарки для несовершеннолетних детей сотрудников;
- другие выплаты, предусмотренные ТК РФ.

Так же размер заработной платы сотрудников пересматривается раз в год на усмотрение руководителя.

Распределение по возрасту сотрудников ООО «Деловой центр» приведено в следующей диаграмме (Рис. 2.2):

В

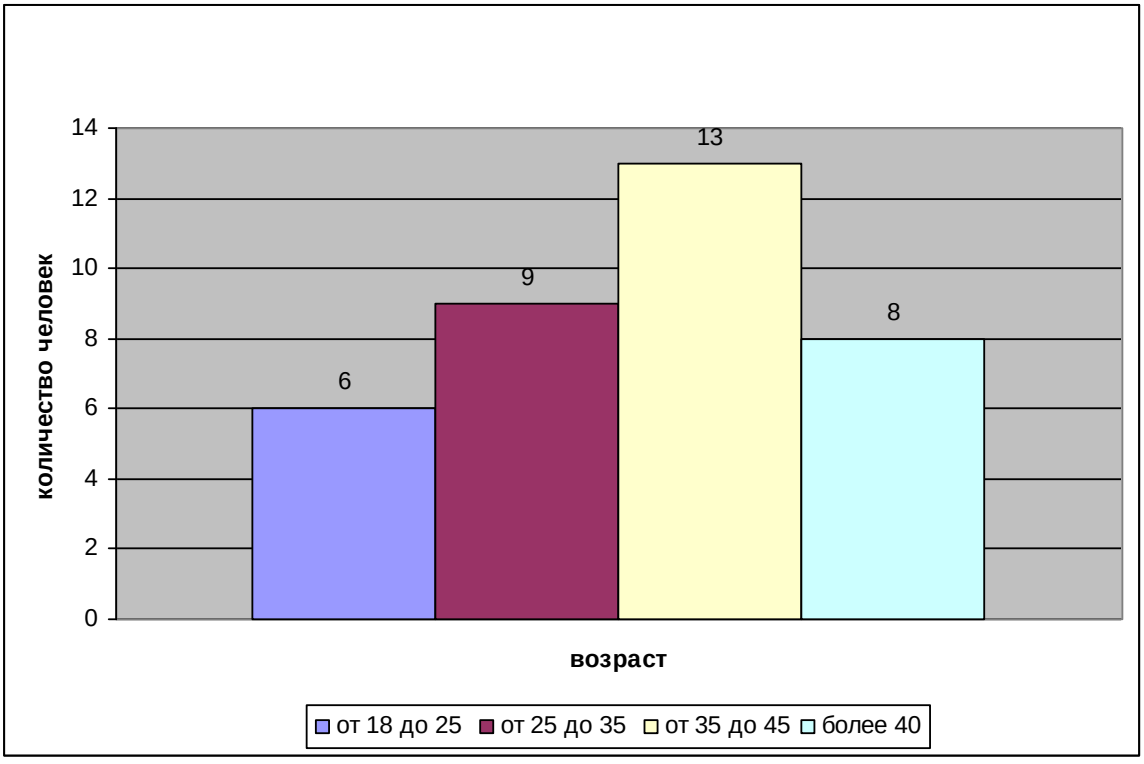


Рисунок 2.2 Возрастная структура персонала ООО «Деловой центр» на 01 января 2015 года

Из приведённой выше диаграммы следует, что основную часть персонала предприятия составляют работники в возрасте от 35 до 45 лет – 13 человек; вторая по численности группа – работники в возрасте от 25 до 35 лет – 9 человек; группа в возрасте более 40 лет составляют 8 человек и от 18 до 25 лет – 6 человек. Как видно из диаграммы, основную часть штата предприятия составляют люди среднего возраста, которые, как правило, предъявляют высокие требования как к материальному стимулированию, так и к моральному. Исходя из вышесказанного, следует заметить, что руководству предприятия следует более детально подходить к процессу формирования системы мотивации персонала ООО «Деловой центр», учитывая все аспекты, включая и возраст сотрудников.

Ниже рассмотрены данные, характеризующие образовательный уровень сотрудников (Рис.2.3):

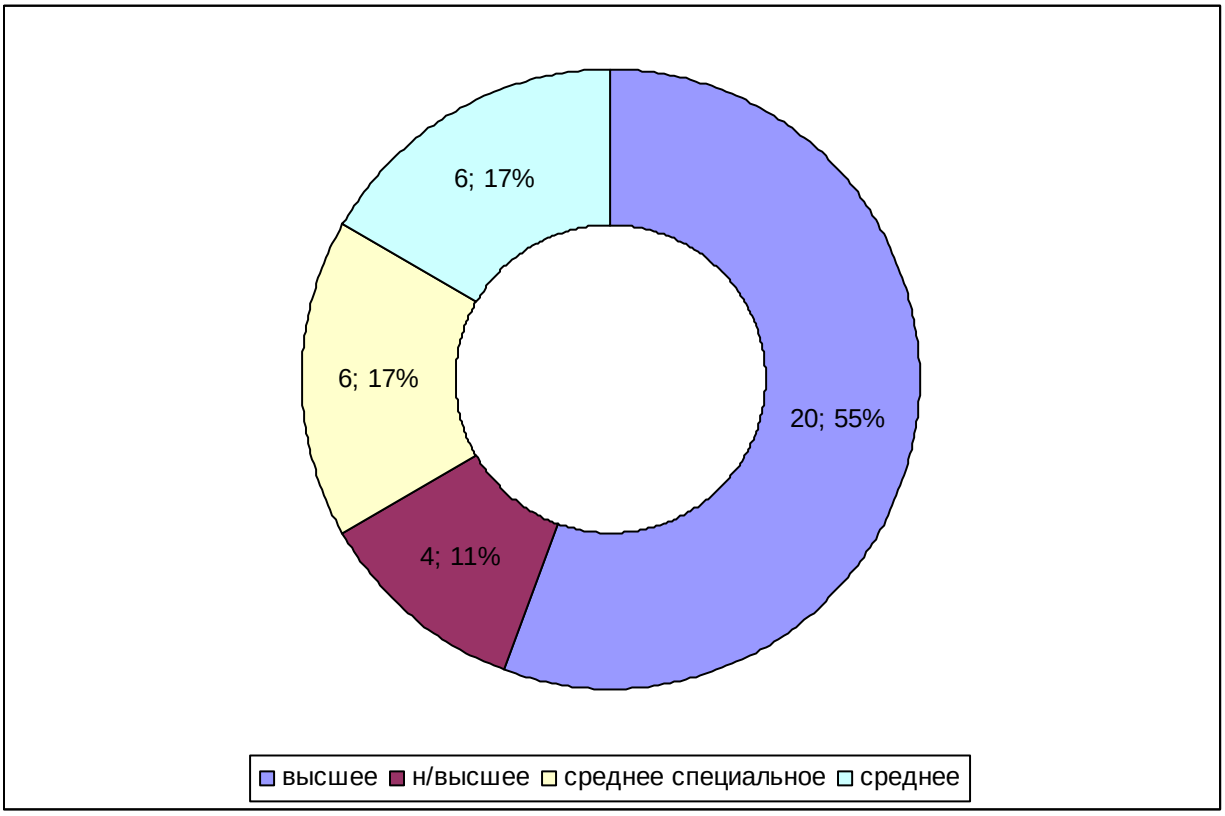


Рисунок 2.3 Образовательный уровень сотрудников ООО «Деловой центр» на 01 января 2015 года.

Из приведённой диаграммы видно, что большинство работников имеют высшее образование, 4 человека имеют неполное высшее образование (данных специалистов рассматривают, как подрастающее поколение высококвалифицированных специалистов, способных после окончания обучения более быстро адаптироваться в полной мере к процессам, происходим в организации, чем новые сотрудники), 6 человек имеют среднее специальное образование и 6 человек имеют среднее образование – это уборщицы, сотрудник склада и специалисты отдела продаж и логистики.

Также хочется отметить, что руководство компанией имеет высшее образование и высоко квалифицированно в вопросах, касающихся деятельности организации. Подтверждением выше сказанному может служить рост объёма продаж, развитие масштабов организации, рассмотренные нами выше.

Далее нами будет оценен весь состав персонала ООО «Деловой центр» с точки зрения распределения по профессиональным категориям (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение работников по должностям

Категория	Количество человек
Руководители	2
Специалисты	32
Рабочие	2
Всего	36

Как видно из таблицы самая большая категория по численности – специалисты: 88%. Данное процентное соотношение руководителей (6%) от общей численности персонала говорит о том, что бюрократизация отношений подчиненных с руководителями сведена к минимуму, принятие решений занимает меньше времени, так как согласовывать эти решения нужно с меньшим числом лиц. Такое соотношение руководителей с подчиненными является очевидным плюсом для любой организации.

Показатель текучести кадров был рассчитан по следующей формуле:

$$F = e/z*100\%$$

, где

F – уровень текучести;

e - количество сотрудников, уволившихся за период по собственному желанию;

z – среднесписочная численность сотрудников за период.

Для анализа показателей текучести на ООО «Деловой центр» были собраны и оценены данные в динамике за 2012-2014гг., проиллюстрированные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Текучесть персонала ООО «Деловой центр»

Период (год)	Численность (чел.)	Принято (чел.)	Уволено (чел.)	Уровень текучести (%)
2013	35	4	1	2.8
2014	37	5	3	8.1

Согласно данным, представленным в таблице, можно заметить, что только уровень текучести в 2013 году на предприятии можно отнести к естественному уровню текучести кадров, который составляет от 3 до 5% в год. Естественная текучесть способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства. Показатели уровня текучести 2014 году превышает естественный уровень текучести; на предприятии наблюдается излишняя текучесть, которая вызывает значительные экономические потери, а также создаёт организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся

работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

На рассматриваемом нами предприятии кадровые движения, как правило, происходят в отделе продаж.

Несмотря на остроту проблемы наличия излишней текучести во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью. Рассматриваемое нами предприятие не является исключением из выше сказанного. В управлении ООО «Деловой центр» практически отсутствует программа по управлению текучестью, что может быть связано со скудностью предложений, которое предоставляет предприятие своим сотрудникам в качестве мотивационного пакета.

Для диагностики потребностей, определяющих поведение персонала ООО «Деловой центр», структуры мотивов трудовой деятельности; определения показателей удовлетворённости было проведено анкетирование на основе разработанных анкет и тестов.

Анкетирование и тестирование, проведённые, включали несколько этапов, а именно:

- диагностика преобладающих потребностей;
- определение показателей удовлетворённости.

В нашей диагностике приняло участие 90% от общей численности персонала (10% не были опрошены по причине отсутствия из-за их нахождения на больничном или в отпуске).

Для диагностики преобладающих потребностей, определяющих поведение персонала рассматриваемого нами предприятия, было проведено тестирование, в основу которого была положена концепция Мак-Клелланда.

Среди сотрудников было проведено тестирование, включающее в себя 12 закрытых вопросов, отвечая на которые необходимо было дать один из вариантов ответов («Да/Нет»). Вопросы теста представлены в Приложении №1.

По результатам данного теста можно определить, какие потребности определяют поведение сотрудников в первую очередь, и, следовательно, какие мотивы для них являются ведущими.

Ниже приведены критерии, по которым осуществлялась оценка:

- Ответы "Да" на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у человека выражена **потребность в достижении.**
- Ответы "Да" на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у человека проявляется **потребность в признании.**
- Ответы "Да" на вопросы 9-12 показывают, в какой степени у человека проявляется **потребность во власти**.

Результаты тестирования представлены в таблице 2.8. Для удобства составления таблицы я воспользовалась следующими сокращениями:

I. – в наибольшей степени выражена потребность в достижении;

II. – в наибольшей степени преобладает потребность в признании;

III. - в наибольшей степени выражена потребность во власти;

IV. – в одинаковой степени выражены потребности в достижении и признании;

V. - в одинаковой степени выражены потребности во власти и признании;

VI. – в одинаковой степени выражены потребности во власти и достижении.

Таблица 2.8

Доминирующие потребности у сотрудников ООО «Деловой центр»

Выраженные потребности	I	II	III	IV	V	VI
Количество человек	8	6	3	4	3	4

Результаты проведённого нами тестирования показали, что у большинства сотрудников доминирует потребность в достижении. При разработке системы мотивации для данной категории сотрудников руководителю необходимо обращать внимание на то, что:

- потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее;
- люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели;
- люди с выраженной потребностью достижения склонны принимать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений;
- им нравится отвечать за выполнение поставленных задач, и они легко берут на себя персональную ответственность;
- однако им очень трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро.

Наиболее эффективной системой оплаты труда для данных сотрудников является оплата, предполагающая жёсткую увязку с достигнутым результатом, где работник полагается на свои силы (например, разработка системы бонусов).

Также в результате тестирования было выявлено, что второй по значимости в рассматриваемой организации является потребность в признании. Потребность во власти выражена у троих человек из общего числа тестируемых.

Потребность в признании проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Для разработки эффективной системы мотивации для таких сотрудников следует помнить, что:

- индивиды с высокой потребностью признания предпочитают выполнять такую работу и занимать в организации такие позиции, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми — не только со своими коллегами, но и с клиентами;
- для успешной организации работы этих членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им постоянно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей.

Для разработки успешной системы мотивации для сотрудников, в доминанте которых наблюдается потребность во власти, необходимо руководствоваться тем, что:

- потребность властвовать состоит в том, что человек стремится контролировать процессы, протекающие в его окружении;
- главной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя за них ответственность.

Для остальных сотрудников, у которых присутствуют в одинаковой степени выраженные потребности в различных сочетаниях, необходимо при разработке системы мотивации искать компромисс между одинаково доминирующими у них потребностями и более детально подходить к вопросу определения мотивирующих методов и средств.

Данное тестирование позволило нам проанализировать сотрудников предприятия согласно степени доминирования у них той или иной потребности. Результаты данного анализа можно применять для разработки мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на рассматриваемом нами предприятии. Также необходимо заметить, что, при разработке мотивационных рычагов следует более детально рассматривать каждого сотрудника, несмотря на то, что благодаря проведённому нами тестированию, мы разделили персонал предприятия на группы, по отношению

к которым могут быть применены одинаковые методы и средства для эффективного управления мотивацией.

Для определения показателей удовлетворённости у сотрудников ООО «Деловой центр» нами было проведено анкетирование, так как наиболее удобным средством оценки удовлетворенности персонала своим трудом в организации является анкетный опрос. Для проведения данного анализа сотрудникам компании была предложена анкета, включающая в себя 15 вопросов, для высказывания ими своего мнения посредством её заполнения. Перечень вопросов, составляющих анкету, представлен в Приложении № 2. Применение данной анкеты позволило нам определить как показатели удовлетворённости работников отдельными сторонами работы, так и рассчитать суммарный индекс удовлетворённости.

При обработке анкеты для анализа удовлетворённости работника отдельными сторонами работы нами было просуммировано количество респондентов, ответивших по тому или иному варианту, и определён индекс удовлетворённости по следующей формуле:

$$I = \frac{(5)*N1 + (4)*N2 + (3)*N3 + (2)*N4 + (1)*N5}{N}$$

, где

(5), (4), (3), (2), (1) – шкала удовлетворённости;

Ni – число респондентов, ответивших на данный вариант;

N – общее число респондентов.

Результаты данного анализа представлены ниже в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Индекс удовлетворённости сотрудников

№	Содержание вопроса	Индекс

		удовлетворённости
1	Размер заработной платы	1.75
2	Сам процесс выполняемой работы	2.42
3	Перспективы профессионального и служебного роста	2.10
4	Взаимоотношения с непосредственным руководителем	3.17
5	Важность и ответственность выполняемой работы	3.35
6	Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	3.21
7	Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне; социальные гарантии	1.89
8	Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей	3.32
9	То, насколько эффективно организована работа в целом	3.57
10	Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе	2.15
11	Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	2.0
12	Режим работы (сменность)	1.92
13	Полезность, нужность Вашей работы	3.3
14	Соответствие работы Вашим способностям	2.7
15	Работа как средство достижения успеха в жизни	2.10

По результатам анализа было выявлено, что наименьшим показателям удовлетворённости работников соответствуют следующие стороны рабочего процесса, а, именно:

- размер заработной платы;
- режим работы (сменность);
- надёжность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне; социальные гарантии;
- возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе;
- перспективы профессионального и служебного роста;
- работа как средство достижения успеха в жизни.

С помощью данного анкетирования мы также определили общий уровень удовлетворённости на рассматриваемом нами предприятии, полученный путём сложения всех оценок. Соответственно, $\mathbf{I_{общ.} = 38.95}$, что свидетельствует о достаточно низком уровне удовлетворённости среди сотрудников ООО «Деловой центр».

Из данного анализа можно сделать вывод, что система мотивации сотрудников, существующая в управлении персоналом в ООО «Деловой центр» не достаточно эффективно разработана и требует определённых доработок. При разработке мероприятий по совершенствованию мотивации на рассматриваемом нами предприятии следует обратить внимание на выявленные нами стороны работы сотрудников, которыми в наименьшей степени они удовлетворены. Вместе с тем необходимо рассматривать систему комплексно, и не забывать о поиске решений по повышению удовлетворённости персонала другими сторонами рабочего процесса.

2.4. Выводы по аналитической части

Руководителям, желающим воздействовать на трудовую мотивацию своих подчиненных, недостаточно оценить и понять их доминирующие потребности, необходимо создать такие условия, которые будут повышать уровень трудовой мотивации работников и степень их заинтересованности в достижении высоких рабочих результатов. Однако, как показывает опыт в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах.

Мотивационный механизм, хотя и представлен широко, но находится в зачаточном состоянии и требует усилий и ресурсов для ее разработки и внедрения. Мотивационная политика окончательно не разработана, вследствие отсутствия в структуре управления мотивирующего звена и специалистов в области организации и социологии труда. В организации отсутствует обратная связь, т.е. работник не знает результатов своего труда; руководитель неэффективно решает служебные проблемы работника; некорректно оценивает

поведение работника. Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. Недостатки системы стимулирования персонала предприятий наиболее явно проявляются в летние периоды, когда наблюдается максимальный спрос на продукцию организации. В данные периоды коллектив ООО «Деловой центр» не справляется с требующимися объемами реализации, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Такая ситуация возникает потому, что никаких дополнительных благ, кроме обычной оплаты они за сверхурочные работы иметь не будут. А в период повышенного спроса заработная плата сотрудников и так достаточно высока, и существующие на предприятии экономические методы уже не действуют. Они не заинтересованы в помощи организации.

Вышеприведенный анализ позволил нам выявить ряд таких препятствий, стоящих на пути и мешающих руководителю ООО «Деловой центр», побудить персонал работать с полной отдачей и заинтересованностью. Основные из них приведены ниже:

- отсутствие системы управления мотивацией;
- практическое отсутствие системы информированности сотрудников;
- отсутствие системы контроля над текучестью кадров в организации;
- неудовлетворённость размером заработной платы;
- плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;
- неудовлетворительный режим работы у некоторых категорий сотрудников;
- скудно разработанный пакет социальных гарантий и компенсаций;

- практическое отсутствие контроля со стороны руководства и применения каких-либо методов наказания;
- плохие возможности обучения и повышения квалификации;
- практическое отсутствие систем морального стимулирования персонала;
- и другие.

В результате проведённого анализа было выявлено, что у большинства сотрудников доминирует потребность в достижении, второй является доминанта в признании, потребность во власти выражена у меньшего количества человек. У некоторых сотрудников несколько доминант выражены в равных степенях. При разработке системы мотивации необходимо обращать внимание на специфику, присущую каждой из этих доминант. Также нами было выявлено, что общий уровень удовлетворённости среди сотрудников достаточно низок и требует разработки мер по его повышению для улучшения климата в коллективе и показателей в работе.

Проведённый нами анализ выявил существенный разрыв между современным состоянием в управлении мотивацией персонала рассматриваемого нами предприятия и тем, как должна быть организована система по управлению мотивацией персонала на современном этапе развития общества для успешного процветания и развития организации. Нами было выявлено, что существующая система по мотивации персонала довольно скудна и требует тщательной доработки. Забота о сотрудниках, работающих для достижения общей цели организации, должна быть одним из важнейших факторов в управлении организацией.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации работников ООО «Деловой центр»

Таблица 3.1

Сводная таблица разрабатываемых мероприятий

Мероприятия	Краткое описание	Экономическая (социальная) эффективность
1.Мероприятие по созданию системы управления персоналом в организационной структуре.	1. Введение должности менеджера по работе с персоналом. 2.Разработка проекта должностной инструкции менеджера по работе с персоналом.	1. Наиболее квалифицированное и эффективное управление трудовым коллективом, экономия времени и сил руководства. 2. Обеспечение чёткого определения прав и обязанностей работника.
2. Мероприятие по разработке методов управления и минимизации текучести персонала.	1.Внедрение программы адаптации для новых сотрудников. 2. Разработка плана проведения интервью с увольняющимися сотрудниками.	Снижение уровня текучести кадров до естественного (не более 5% в год), обеспечение возможности отслеживать причины неудовлетворённости сотрудников с целью совершенствования системы мотивации.
3. Мероприятие по совершенствованию информированности персонала и обеспечению обратной связи с сотрудниками.	Внедрение методов поддержания высокого уровня осведомлённости персонала о том, что происходит в организации, и обеспечения обратной связи с сотрудниками для руководителя.	Формирование у сотрудников чувства сопричастности делам организации, улучшение психологического климата в компании, повышение уровня доверия к руководству.
4. Внедрение способов нематериальной мотивации сотрудников.	Внедрение способов нематериального поощрения сотрудников: - публичное выражение признательности; -предоставление дополнительного свободного времени; -проведение общефирменных мероприятий.	Повышение уровня удовлетворённости работой у сотрудников, улучшение психологического климата в коллективе, повышение командного духа.
5. Совершенствование системы оплаты труда.	Формирование переменной части заработной платы.	Повышение удельного веса работников, выразивших удовлетворённость системой вознаграждения;

		Повышение уровня оплаты труда не менее, чем на 15%.

3.1. Мероприятие по созданию системы управления персоналом в организационной структуре

От менеджера по управлению персоналом зависит то, как сработается коллектив, какими будут отношения между сотрудниками, на нем лежит ответственность за мнение, сложившееся о компании среди соискателей.

Как отмечалось в главе 2, в существующей на данный момент организационной структуре ООО «Деловой центр» всеми вопросами, начиная от подбора персонала и заканчивая оформлением всевозможных кадровых документов, занимаются руководитель предприятия и начальники отделов, которые помимо разнообразных вопросов, связанных с персоналом, должны решать множество других немало важных задач. Появление высококлассного менеджера по управлению персоналом, имеющего профессиональное образование, позволит наиболее эффективно управлять трудовым коллективом, в целом, и каждым сотрудником, в отдельности, освободит руководителя организации и других от функций, связанных с управлением персоналом, и позволит направить всё освободившееся время и силы на управление другими процессами, происходящими в организации: оптимизацией финансовых результатов деятельности, поиском новых путей развития конкурентоспособности и др. Введение данной должности обуславливает возможность получения большей прибыли от деятельности организации и вместе с тем создаёт возможностью оплачивать труд квалифицированного менеджера по управлению персоналом. С развитием предприятия возможно появление целого функционального подразделения по управлению персоналом. Последнее больше относится к будущему развитию предприятия, наиболее насущно на данный момент времени появление одного высококвалифицированного специалиста по управлению персоналом.

Главная цель деятельности менеджера по управлению персоналом – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового

потенциала со стратегией и целями компании. Менеджер по управлению персоналом осуществляет весь цикл работ, связанных с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения. Данный специалист разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы; обеспечивает организацию кадрами необходимой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах; проводит маркетинг персонала; поддерживает деловые связи со службами занятости; планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей; комплектует руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития и др.

Далее мы рассмотрим какими ключевыми требованиями должен обладать менеджер по управлению персоналом, наиболее подходящий для работы в ООО «Деловой центр»:

- безусловным критерием для менеджера по управлению персоналом является наличие законченного высшего образования. Работа с сотрудниками компании – один из сложнейших видов деятельности, и руководство каждой компании относится к этому вопросу серьезно;
- наличие всестороннего и успешного опыта в управлении персоналом в небольших компаниях является плюсом. Данный менеджер должен быть универсальным специалистом в области управления персоналом, в чьи обязанности должно входить и рекрутмент, и кадровое делопроизводство, и обучение персонала, и управление мотивацией персонала и многое другое, так как компания является маленькой и не может себе позволить содержать узкоспециализированных специалистов, да и это было бы неэффективно содержать большой штат специалистов в области управления персоналом, когда количество сотрудников не превышает 36 человек;

- данный специалист должен любить работу с людьми и отождествлять себя с целями компании в целом;
- менеджер по управлению персоналом должен хорошо знать, какими личными качествами и профессиональными навыками должен обладать претендент на ту или иную должность. То есть он должен уметь составить профессиограмму на каждое рабочее место;
- менеджер по управлению персоналом должен профессионально владеть навыками общения. Прием персонала на работу начинается с собеседования, успех проведения которого становится залогом дальнейшей эффективной работы сотрудника. Исходя из этого, немаловажно уметь снять с собеседника напряжение, расположить его к доверительной беседе, не принимать во внимание первое впечатление о кандидате, дать ему высказаться, не допускать отклонения разговора от основного направления и т.д.;
- данный специалист должен обладать специальными социально-психологическими знаниями, чтобы создать благоприятный климат в коллективе, помочь каждому из сотруднику максимально раскрыться профессионально, проявить свои способности;
- менеджеру по управлению персоналом требуются знания трудового законодательства и организации делопроизводства: правила оформления документов приема, перевода, увольнения; ведение документации по отпускам.

Также данный специалист должен обладать следующими психологическими качествами, обеспечивающими его успешность в этой профессии:

- аналитические способности;
- развитые коммуникативные навыки;
- умение работать с людьми;
- отзывчивость;
- доброжелательность;
- проницательность;
- высокий социальный интеллект;

- стрессоустойчивость;
- выдержка;
- способность без напряжения длительное время контактировать с большим количеством людей;
- организаторские способности;
- ответственность;
- организованность;
- предприимчивость;
- приятная внешность;
- хорошо развитая речь;
- высокий эмоционально-волевой контроль.

Нежелательные психологические качества:

- агрессивность;
- инертность;
- тревожность;
- импульсивность;
- раздражительность
- и др.

В разрезе разрабатываемого мероприятия наиболее актуальным встаёт вопрос о разработке должностной инструкции менеджера по управлению персоналом ООО «Деловой центр».

Правила разработки, согласования и утверждения должностной инструкции напрямую трудовым законодательством не регламентированы и потому в этой сфере нет каких-либо стандартов. Должностная инструкция – это один из локальных нормативных актов, принимаемых работодателем. Согласно статье 8 ТК РФ работодатели, за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, могут принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и

иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

Поэтому практически все работодатели, за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, могут вводить должностные инструкции для регламентирования трудовых отношений, а также самостоятельно устанавливать порядок их разработки, согласования и утверждения.

При этом нормы локальных нормативных актов не должны ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями.

Структура и содержание должностной инструкции в настоящее время нормативно-правовыми актами подробно не регламентируется, что позволяет создавать ее с учетом специфики организации труда у конкретного работодателя.

Основной текст инструкции может делиться на главы, пункты и подпункты. Главы должны иметь названия. Главы нумеруются римскими цифрами. Нумерация пунктов и подпунктов производится арабскими цифрами.

По общему правилу, основная часть должностной инструкции обязательно должна иметь следующие разделы:

I. общие положения;

II. должностные обязанности;

III. права;

IV. ответственность.

Это основные разделы должностной инструкции, тот минимум, без которого нет этого документа.

При необходимости, в документ могут быть внесены и дополнительные разделы, например:

- критерии оценки качества работы;
- порядок аттестации;

- режим работы (если сотруднику устанавливается особый или индивидуальный график работы или предоставляется право самостоятельно организовывать и планировать свой рабочий день);
- взаимоотношения. Связи по должности;
- порядок утверждения и изменения должностной инструкции.

Раздел I «Общие положения» должен содержать следующие пункты:

1. наименование должности;
2. квалификационные требования;
3. непосредственная подчиненность;
4. наличие и состав подчиненных (для руководителей);

Данный пункт может быть включен в раздел «Должностные обязанности».

5. порядок назначения и освобождения от должности;
6. порядок замещения по должности;
7. основополагающие нормативные и организационно-правовые документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

Раздел II «Должностные обязанности» содержит перечень конкретных задач, работ, операций возложенных на работника. Иногда выделяют еще один раздел «Функции», где перечисляют основные направления деятельности работника с учетом задач и функций структурного подразделения.

Раздел III «Права» содержит перечень прав, которыми в пределах своей компетенции обладает работник для выполнения возложенных на него должностных функций и обязанностей.

В разделе IV «Ответственность» указывают меру ответственности работника за несоблюдение требований, установленных должностной инструкцией, локальными правовыми актами и трудовым законодательством РФ.

В раздел могут быть включены другие пункты, уточняющие и конкретизирующие ответственность работника как за неисполнение, так и

ненадлежащее исполнение конкретных должностных обязанностей. В должностной инструкции можно перечислить группы возможных правонарушений, характерные для определенного вида деятельности.

Таким образом, в результате рассмотрения вышеуказанного мероприятия доказана необходимость появления в организационной системе предприятия ООО «Деловой центр» менеджера по управлению персоналом, и разработан проект должностной инструкции (Приложение №3), определяющий основные права и обязанности данного специалиста.

3.2. Мероприятие по разработке методов управления и минимизации текучести персонала

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не даёт сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Также текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. В связи с этим необходимо постоянно отслеживать причины существующей текучести, контролировать и минимизировать её.

Для управления и минимизации текучести персонала ООО «Деловой центр» мною предложено применение двух методов:

- программы адаптации новых сотрудников;
- проведение интервью с увольняющимися сотрудниками.

Чтобы вновь принятый работник не уволился в первые два-три месяца работы необходимо позаботиться о том, чтобы помочь ему адаптироваться в новом коллективе. Адаптация – это процесс, в ходе которого новые члены коллектива приспосабливаются к организационной культуре предприятия, к новому коллективу и новым должностным обязанностям. Очень важно, чтобы этот процесс был управляем, а для этого он должен представлять собой комплекс мероприятий, позволяющих работнику скорее достичь установленных стандартов организационного поведения и необходимых показателей выполнения работы.

С приходом в новую организацию большинство людей, как правило, испытывает сильный стресс. Это относится даже к тем, кто имеет солидный опыт работы. Дело в том, что человек на время теряет свой привычный социальный статус, поскольку не знаком с этическими нормами, взаимоотношениями, принятыми в организации, и поначалу не может в полной мере проявить свою профессиональную компетентность. Поэтому около трети работников покидают новое место работы в течение первых двух-трёх месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность включения в новую организационную среду.

Специально разработанные программы адаптации положительно влияют на отношение новых работников к организации, способствуют более быстрому «включению» в должность и в конечном итоге сокращают текучесть кадров.

Причём адаптация персонала – это процесс двусторонний:

- с одной стороны, человек, который пришёл в организацию, сделав сознательный выбор, несёт ответственность за своё решение и должен стремиться соответствовать требованиям, установленным в организации;
- с другой стороны, организация, нанимая работника, берёт на себя определённые обязательства и должна обеспечить новому сотруднику достойные условия работы и помочь ему быстрее стать полноправным членом коллектива.

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей - общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов:

1). Вводное ориентационное собеседование. Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании,

производимых ею товарах и услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника. Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приёму на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование генеральный директор ООО «Деловой центр» или его заместитель. Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

- компания на рынке:

1. основные виды товаров и услуг, реализуемые компанией;
2. сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов;
3. формы и методы работы;
4. общая оценка позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития.

- компания изнутри:

1. история развития;
2. основные подразделения и содержание их деятельности;
3. руководство компании, разграничение полномочий, порядок выработки решений;
4. внутренние связи компании.

2). Личное ознакомление с фирмой и её сотрудниками. После оформления всех необходимых документов при приёме на работу проводится представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений организации. В зависимости от категории работника этот обход может совершить руководитель отдела ООО «Деловой центр» или другой человек по его поручению.

3). Ознакомление с рабочим местом.

Общее ознакомление проводит генеральный директор ООО «Деловой центр», его заместитель или начальник отдела. Показывает рабочее место, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других

рабочих материалов общего пользования, проводит инструктаж по использованию технический средств (АТС, персональный компьютер).

4). Ориентационное собеседование с руководителем отдела ООО «Деловой центр» проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

Индивидуальная программа адаптации определяется руководителем отдела ООО «Деловой центр». Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и реализуемыми ей товарами и услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, ведение внутренней документации, специфика проведения занятий с детьми и т.п.). Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока и делится на две части:

- вхождение в должность;
- работа в должности.

План вхождения в должность. Рассчитан на первый месяц работы со дня приёма. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника руководителем отдела и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, её деятельность. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

План оценки работы в должности. Данный период рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с руководителем. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал.

Назначение наставника. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения испытательного срока. Сотрудник еженедельно (ежемесячно) предоставляет наставнику отчёты о работе. Наставник оценивает работу и передаёт отчёт руководителю.

Об успешности процесса адаптации можно говорить, если:

- результаты труда нового работника соответствуют нормативам и устраивают руководителя;
- работник преодолел стресс, новое место стало для него привычным, он доволен содержанием работы, своими показателями и считает, что затраченные усилия оцениваются справедливо;
- работник вписался в организационную культуру предприятия, наладил рабочие отношения с коллегами.

Грамотно организованный процесс адаптации позволит новому работнику почувствовать себя достаточно комфортно в незнакомой обстановке и проникнуться желанием внести достойный вклад в работу коллектива.

Как ни парадоксальным это может показаться на первый взгляд, но много полезной информации для последующего выстраивания кадровой политики компании можно почерпнуть на собеседовании при увольнении сотрудника. Такое интервью важно для компании в первую очередь потому, что позволяет выявить причины, побуждающие работников покидать компанию, и, таким образом, показывает самые больные точки. И если руководство заинтересовано что-то улучшить, откорректировать в деятельности компании, уменьшить уровень текучести, то выходное интервью представляет для этого хорошие возможности.

В ООО «Деловой центр» данное интервью должен проводить руководитель отдела или его заместитель. Такую встречу необходимо проводить по тому же принципу, что и собеседование при приёме на работу, с той лишь разницей, что акцент следует делать на текущей ситуации и планах

сотрудника после ухода из компании. В рассматриваемой нами организации это может быть даже не собеседование, а просто разговор в неформальной обстановке.

Также необходимо принять во внимание, что собеседование при увольнении можно проводить только после полного расчёта с человеком и после того, как ему выдана трудовая книжка, поскольку в противном случае присутствует элемент зависимости и на откровение рассчитывать напрасно.

Важно понять тенденцию увольнений в компании. Если несколько человек говорят приблизительно об одном и том же – это сигнал и на называемые ими факты и явления просто необходимо обратить самое пристальное внимание.

Работник, сообщивший об увольнении, уже не связан субординацией, давлением коллектива и прочими условностями и поэтому может предоставить ценную информацию. Также с помощью данного интервью можно узнать о «слабых местах» в процессе работы, в управлении и других «тонкостях», о которых, возможно, руководитель не знал раньше или не придавал значения. Можно получить информацию так, как она видится подчинённым.

В основу данного интервью с увольняющимися сотрудниками ООО «Деловой центр» руководителю необходимо положить следующие вопросы:

- что послужило главной причиной ухода сотрудника;
- есть ли у сотрудника чёткие планы, чем он будет заниматься после увольнения;
- что сотрудник думает о работе в компании;
- необходимо попросить сотрудника назвать несколько сильных и слабых сторон ООО «Деловой центр» по его мнению;
- может ли руководство ООО «Деловой центр» что-то изменить для того, чтобы сотрудник остался;
- и другие.

Важно также понять, с каким настроением человек уходит из компании, и какие настроения царят среди сотрудников того отдела, из которого он уходит.

Стоит договориться о способе связи в случае необходимости (или просто дружеском контакте), потому что если человек уходит из компании и не оставляет свои координаты никому из бывших коллег – это может быть тревожным сигналом.

На такой шаг, как увольнение, редко решаются из-за одной причины - их, скорее всего, несколько. Руководителю следует подумать, чем он готов поступиться для того, чтобы удержать ценного для себя работника.

О том, что сотрудник «посматривает по сторонам», может свидетельствовать ряд признаков. Самое очевидное, когда человек уже ходит на собеседования, постоянно отпрашивается с работы в дневные часы. Можно отследить момент, когда получено более или менее реальное предложение: в этот период человек становится менее конформным, свободнее начинает себя вести. Иногда увеличивается количество приватных разговоров, кто-то начинает по-другому выглядеть или избегать разговоров, становится скрытным в общении.

3.3. Мероприятие по совершенствованию информированности персонала и обеспечению обратной связи с сотрудниками

Важнейшим фактором эффективной трудовой деятельности человека является удовлетворение его информационных потребностей о состоянии дел в организации. От того, как построена система информации в фирме, во многом зависит отношение работника к проблемам компании, его удовлетворенность трудом в целом. А также руководителям любой компании необходимо получать объективную информацию о том, как работники компании относятся к условиям труда, как они оценивают трудовой процесс, какие складываются отношения в коллективе, насколько сотрудники лояльны по отношению к компании. Для решения выше поставленных задач и поддержания их на должном уровне необходимо обеспечение эффективной двусторонней связи между сотрудниками и руководителем. В ООО «Деловой центр» необходимо появление эффективно работающей системы двусторонней связи. Так как рассматриваемая нами компания является небольшой по своим масштабам, то

для поддержания высокого уровня информированности сотрудников, с одной стороны, и руководителя, с другой, мы предлагаем внедрение всего нескольких способов:

- форум на внутреннем сайте компании для предложений;
- проведение специальных встреч (совещаний) со всеми сотрудниками;
- проведение интервью с работниками.

На внутреннем сайте компании создать форум, на котором каждый сотрудник с указанием своих ФИО и без, может оставлять письма с предложениями по улучшению условий труда, отношений в коллективе, деятельности компании в целом, а также откровенными рассказами о насущных проблемах. Также в данном форуме можно поднимать вопросы, которые сотрудники стесняются задавать лично конкретному лицу.

В конце каждого месяца, в определённое заранее число, на постоянной основе генеральному директору ООО «Деловой центр» необходимо проводить специальные встречи (совещания), возможно в неформальной обстановке, на которых в обязательном порядке должны присутствовать его заместитель и все руководители отделов (отсутствие сотрудника возможно только при наличии уважительных причин). В ходе проведения совещания генеральный директор знакомит сотрудников со всеми изменениями и достижениями, произошедшими в компании за предыдущий месяц, обсуждает с сотрудниками состояние дел в компании, выделяет достижения отдельных сотрудников, отвечает на интересующие вопросы работников, обсуждает все предложения и вопросы и т.д. Также на данных встречах следует поздравлять всех сотрудников с различными знаменательными датами (например, дни рождения и др.).

А так же в начале каждой недели на постоянной основе начальниками отделов должны собираться совещания (планерки), возможно в неформальной обстановке, со всеми их подчиненными (отсутствие сотрудника возможно только при наличии уважительных причин) для обсуждения результатов работ

по прошедшей неделе, выявления причин сбоев в работе и разработке решений по оптимизации работ. В ходе планерки обсуждаются изменения в компании, планы и мероприятия на текущую неделю.

По инициативе работника или для обсуждения и решения наиболее сложных и индивидуальных вопросов по отношению к отдельному сотруднику со стороны руководителя необходимо проводить личное интервью с работником. Преимущества интервью заключаются в том, что с его помощью можно получить достаточно точную и глубокую информацию.

Например, индивидуальное мнение может быть необходимо для совершенствования системы мотивации, поскольку мотивация связана с личными предпочтениями сотрудников. Появление возможности обращения к руководителю по интересующим подчинённых вопросам напрямую, открытость руководителя к общению с сотрудниками, готовность обсуждать с ними любые волнующие их проблемы повышает уровень доверия к руководителю, улучшает психологический климат в коллективе.

3.4. Внедрение способов нематериальной мотивации сотрудников

Нефинансовые вознаграждения часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нём. Различные способы нематериальной мотивации, как правило, являются мощными рычагами в системе поощрения сотрудников и формированием у них достаточно высокого уровня удовлетворённости рабочим процессом в организации. Под нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы мотивации, не связанные собственно с оплатой труда, которые компании используют для вознаграждения сотрудников за хорошую работу в целях повышения их мотивации.

Существует множество видов нематериальных вознаграждений. Важно разработать такую систему нематериальной мотивации, которая будет действенна для конкретной организации. В качестве способов нематериальной мотивации сотрудников ООО «Деловой центр» мною были предложены

нижеследующие, которые являются наиболее эффективными для сотрудников данной организации.

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения работников без денежных затрат - публичное выражение признательности за их усилия.

Генеральный директор совместно с руководителями отделов ООО «Деловой центр» могут добиться этого, сообщая о достижениях сотрудников на специальных встречах, планерках, корпоративах. А так же размещая информацию об особых достижениях, значительных для организации на внутреннем сайте компании, объявляя благодарность и хваля сотрудника перед коллективом и др. Одним из главных способов выражения признательности может быть словесное поощрение, подтвержденное письменной благодарностью.

Слова признательности должны по возможности подчёркивать пользу достижения для развития организации. Важно также выделять работу команды в целом (например, каждый месяц сообщать о достижениях в работе лучшей смены за данный период, сообщать по каким критериям выделили ту или иную смену (например, наибольшая выручка, отсутствие возвратов и жалоб от покупателей и т.п.)). С помощью применения вышеуказанных мероприятий также можно способствовать повышению командного духа в организации.

Другой важнейший, не требующий денежных затрат способ поощрения работников, - предоставление им свободного времени. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным.

Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – на работе. Каждому сотруднику ООО «Деловой центр», выполняющему свою работу добросовестно и эффективно, предоставлять один дополнительный день к отпуску. С увеличением стажа работы в ООО «Деловой центр» количество дополнительных дней должно возрастать соответственно (один год равен одному дополнительному дню к

отпуску). За грубые нарушения сотрудник лишается данного выходного дня. Сотрудникам, которые работают в организации более 7 лет, необходимо предоставлять дополнительно 7 дней ежегодного оплачиваемого отпуска. Дополнительные разовые оплачиваемые отпуска необходимо предоставлять сотрудникам ООО «Деловой центр» в особых случаях: по случаю бракосочетания своего или детей – три дня; родителям на проводы сына в армию – два дня; трёхдневный отпуск по случаю смерти близких родственников; два дня женщинам, имеющим детей, идущих в первый класс.

Также необходимо для сотрудников ООО «Деловой центр» время от времени проводить общефирменные мероприятия (корпоративы), посвящённые значимым событиям (например, годовщины организации, Новый год и т.п.). Варианты проведения таких мероприятий различны: организация банкета, поездки всем коллективом в театр, на экскурсию, организация пикника летом и т.д. Во время таких мероприятий у сотрудников возникает возможность пообщаться в неформальной обстановке с руководителем и друг с другом, среди сотрудников повышается командный дух и т.д.

3.5. Совершенствование системы оплаты труда

Наличие справедливой структуры оплаты труда, объективность заложенных в ней различий по заработной плате влияют на отношение сотрудников к работе, их поведение, эффективность трудовой деятельности, а значит, и на успех компании. В ООО «Деловой центр» в качестве системы оплаты труда сотрудников применяются фиксированные оклады, изначально установленные с учётом ценности должностей и их влияния на результат деятельности компании. Необходимо пересматривать должностные соответствия раз в год, проводя в конце каждого года оценку деятельности каждого сотрудника (масштабы компании позволяют проводить данную оценку) на основании следующих факторов:

- необходимые знания и опыт работы;
- сложность и новизна решаемых проблем;
- навыки коммуникации;

- уровень ответственности;
- наличие каких-либо нарушений;
- уровень индивидуальных показателей;
- и другие.

Также необходимо раз в год пересматривать должностные оклады, учитывая уровень инфляции, прогнозируемый на будущий год. Для обеспечения прозрачности системы оплаты труда руководителю отдела ООО «Деловой центр» необходимо довести до сведения каждого сотрудника информацию о том, что фиксированный должностной оклад пересматривается раз в год, в течение первого месяца нового года.

В аналитической части данного дипломного проекта было выявлено, что у большинства сотрудников ООО «Деловой центр» преобладает потребность в достижении, что необходимо учитывать при совершенствовании системы заработной платы на предприятии. Наиболее эффективной системой оплаты труда для данных сотрудников является оплата, предполагающая жёсткую увязку с достигнутым результатом, где работник полагается на свои силы (например, разработка системы бонусов). Также стоит заметить, что та система заработной платы сотрудников, которая состоит из двух частей: постоянная часть + переменная часть, обладает наиболее действенным мотивационным эффектом. Как видно из результатов проведённого нами анализа в аналитической части дипломного проекта, с каждым годом компания развивается, объёмы продаж растут, вместе с этим появляется возможность увеличения инвестиций в человеческий капитал компании. Для повышения уровня удовлетворённости трудовой деятельностью сотрудников ООО «Деловой центр», повышения производительности труда, для развития компании в систему заработной платы на рассматриваемом нами предприятии необходимо внедрить переменную часть, зависящую от результатов деятельности сотрудников.

Систему переменной части заработной платы мы предлагаем построить на основе применения ключевых показателей эффективности (КПЭ).

В начале каждого заранее определённого периода (для специалистов отдела продаж – в начале месяца, для остальных – в начале полугодия) сотрудникам устанавливаются цели (задачи), от выполнения которых зависит переменная часть заработной платы. Цели и задачи должны соответствовать условиям SMART.

Это означает, что они должны быть:

- specific - специфичными для организации/сотрудников;
- measurable - измеримыми;
- achievable - достижимыми, реалистичными;
- relevant - релевантными (имеющими отношение), соответствующими, важными для сотрудника;
- time-based – основанными на установлении чётких сроков выполнения.

Должна быть проведена декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего уровня на нижний:

1. цели компании;
2. цели отдела;
3. цели сотрудника.

При этом постановка целей даже на нижних уровнях компании происходит в соответствии с целями, стратегией организации.

В ООО «Деловой центр» необходимо предоставлять возможность сотрудникам сначала разработать цели самостоятельно. Затем необходимо их обсуждать и согласовывать с руководителем. После чего руководитель может утвердить предложенные сотрудниками цели, скорректировать или отклонить их, добавить свои. Затем предоставляется конечный вариант установленных целей на определённый период (для специалистов отдела продаж – месяц, для остальных – полгода) каждому сотруднику. Обязательно руководитель должен проверить насколько точно каждый сотрудник понимает поставленные перед ним цели и согласен с ними. Для специалистов отдела продаж цели могут устанавливаться раз в квартал, но оцениваться должны каждый месяц. В системе оплаты данных сотрудников применять переменную часть заработной

платы необходимо ежемесячно, так как это будет мотивировать их, в большей степени, на увеличение объёмов продаж. Соответственно, остальные сотрудники будут получать переменную часть заработной платы раз в полгода.

Для определения уровня достижения целей устанавливается ключевой показатель эффективности (КПЭ).

Необходимо формировать культуру диалога сотрудника с руководителем. Он должен проводить мониторинг в текущий период, обеспечить сотрудника необходимыми ресурсами для выполнения целей и в случае необходимости оказывать ему поддержку.

Для одной цели возможно применение как нескольких показателей, так и одного, но с разными единицами измерения.

Необходимо определить вес для каждой цели. Чем более важна и значима цель, тем больший вес мы ей придаём. При определении веса цели также можно учитывать и сложность её достижения.

Затем следует определить плановый показатель. Для того, чтобы установить плановый показатель, нужны статистика или динамика показателей за предшествующий период. Если поставить перед сотрудниками заведомо невыполнимые показатели, то в дальнейшем это может привести к демотивации персонала, который будет сопротивляться тому, чтобы применялась система управления по целям.

Необходимо установить несколько значений показателей для разных уровней:

- недопустимый уровень;
- низкий уровень;
- плановый уровень;
- уровень лидерства.

Чтобы рассчитать премиальную часть зарплаты, для каждого сотрудника, кроме установленных КПЭ, разрабатываются таблицы, с помощью которых определяется процент премии.

При достижении показателей того или иного уровня выплачивается определённый процент к окладу, например, при недопустимом уровне устанавливается 0% премии; низком – 20%, плановом – 50% и при уровне лидерства – 60%.

После получения фактического значения показателей рассчитывается соответствующий размер премии с учётом фактического и планового значения, веса показателя и процента вознаграждения. Полученные премии по отдельным показателям суммируются. Для более чёткого понимания процесса начисления премий с помощью КПЭ ниже приведена примерная таблица KPI (табл. 3.2), разработанная для специалиста отдела продаж ООО «Деловой центр».

Таблица 3.2

Таблица KPI (Должность: специалист. Оклад – 26000 рублей)

№	% вознаграждения			0%	20%	50%	60%	Факт	Премия, руб.
	Цели (KPI)	КПЭ	Вес, %	Недопустимый уровень	Низкий уровень	Плановый уровень	Уровень лидерства		
1	Увеличение объёма продаж	Выручка от реализации	50	< 90 тыс. руб.	90-100 тыс. руб.	100-130 тыс. руб.	130 тыс. руб.	95 тыс. руб.	2600
2	Отсутствие жалоб от клиентов	Количество жалоб, шт.	30	Больше 5	5-3	3-1	0	0	4680
								Итого	7280

Расчёт премии производится следующим образом:

Премия = (оклад (руб.) *вес (%))*КПЭ (%)

Затем полученные премии по отдельным показателям суммируются.

Премия =(26000*50%*20%)+(26000*30%*60%)=2600+4680=7280 руб.

При применении переменной части оплаты труда система материального поощрения сотрудников становится динамичной, гибкой, позволяет руководителю оперативно вносить коррективы (в цели, КПЭ, веса) при изменении целей компании, оставляя прежним механизм премирования. Применение вышеуказанного способа в системе материального

стимулирования персонала предприятия позволит повысить уровень оплаты труда сотрудников ООО «Деловой центр» не менее, чем на 15%.

4. Обеспечение информационно-экономической безопасности

В настоящее время возникает идея об обязательном создании на любом среднем и крупном предприятии системы обеспечения экономической безопасности. В хозяйственной практике и в литературе сложились различные понимания системы обеспечения экономической безопасности предприятия. Например система безопасности предприятия представляет совокупность таких структурных элементов, как: политика и стратегия безопасности, научная теория безопасности, концепция безопасности средства и методы обеспечения безопасности. Систему безопасности определяют как "организованную совокупность специальных органов, методов, средств, служб, и мероприятий, обеспечивающих защиту жизненно важных интересов предприятия, личности, государства от внешних и внутренних угроз".

В определениях системы безопасности отсутствует указание на необходимость комплексного подхода к управлению в данной сфере. Это необходимо в силу того, что объект защиты является многоаспектным и сложным явлением. Комплексный подход предполагает учет в управлении объектом всех основных его аспектов и все элементы управляемой системы рассматриваются только в совокупности, единстве и целостности. Данный вывод относится к системе обеспечения экономической безопасности предприятия. Поэтому вводится понятие Комплексная система обеспечения безопасности предприятия, которое включает в себя совокупность взаимосвязанных мероприятий технического, организационно-экономического и правового характера, осуществляемых в целях защиты деятельности предприятия от потенциальных или реальных действий юридических или физических лиц, которые могут привести к экономическим потерям.

В основе разработки комплексной системы обеспечения безопасности предприятия должна лежать определенная концепция, которая включает в себя цель комплексной системы обеспечения безопасности, ее принципы деятельности, задачи, стратегию и тактику, объект и субъект.

Сформулировать цель данной системы можно следующим образом: минимизация внешних и внутренних угроз экономическому состоянию предприятия, в том числе его материальным, финансовым, информационным и кадровым ресурсам на основе разработанного и реализуемого комплекса мероприятий технико-экономико-правового и организационного характера. Наибольшее значение в обеспечении безопасности предприятия принадлежит первичным экономико-правовым и организационным мерам, обеспечивающим фундамент (или основу) системы безопасности, в отличие от вторичных - технических и физических мер. В процессе достижения поставленной цели осуществляется решение определенных задач, объединяющих все направления обеспечения безопасности.

Обычно к задачам, решаемым системой обеспечения безопасности, относятся: - прогноз возможных угроз экономической безопасности;

1. - организация деятельности по предупреждению угроз;
2. - анализ и оценка, выявление возникших реальных угроз в экономической безопасности;
3. - организация деятельности и принятие решений по реагированию на возникшие угрозы;
4. - совершенствование системы обеспечения в экономической безопасности предприятия.

Организация и функционирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия в целях максимальной эффективности основываются на определенных принципах. Об этом много написано. Выделяют следующие принципы системы безопасности предприятия:

1. - законность;
2. - меры предупреждения;
3. -комплексное использование средств и сил;
4. - взаимодействие и координация как внутри и вне предприятия;

5. - сочетание конспирацией гласностью;

6. - экономическая целесообразность;

7. - компетентность;

8. - плановая основа деятельности;

9. - системность.

Мы считаем, что эти принципы могут быть дополнены. Во-первых, должен быть принцип непрерывности, который предполагает, что функционирование комплексной системы обеспечения экономической безопасности предприятия должно осуществляться постоянно. Во-вторых, принцип обязательной дифференциации мер. При этом, выбор мер по преодолению возникших угроз зависит от характера угрозы и степени тяжести последствий ее реализации. И в третьих, полной подконтрольностью системы обеспечения экономической безопасности руководству предприятия. Это необходимо для того, чтобы система безопасности не превращалась в образование, ориентированное на решение узких задач без учета интересов предприятия, и ее возможного совершенствования и для оценки эффективности деятельности системы.

Как показывает практика объект и субъект системы обеспечения экономической безопасности предприятия взаимосвязаны. Объектом системы обычно выступает стабильное экономическое состояние предприятия в перспективном и текущем периоде. Чаще всего конкретными объектами защиты выступают ресурсы: информационные, материальные, финансовые, кадровые и т.п. Субъект системы обеспечения экономической безопасности предприятия, обычно, носит более сложный характер, поскольку его деятельность обусловливается не только характеристиками и особенностями объекта, но и особыми условиями внешней среды, окружающие предприятие.

Исходя из этого, выделяются две группы субъектов, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия: внутренние субъекты и внешние.

К внешним субъектам относятся органы исполнительной, законодательной и судебной власти, призванные обеспечивать безопасность законопослушных участников хозяйственных отношений. При этом деятельность этих органов не может контролироваться предприятиями. Эти органы формируют законодательную основу функционирования и защиты хозяйственной деятельности и обеспечивают ее исполнение.

К внутренним субъектам относятся лица на прямую осуществляющие деятельность по защите экономической безопасности данного субъекта хозяйственной деятельности. В качестве этих субъектов могут выступать: приглашенные работники из специализированных фирм, оказывающих услуги по защите деятельности предприятия или работники собственной службы безопасности предприятия.

Внутренние субъекты, осуществляют свою деятельность по обеспечению экономической безопасность предприятия, на основе определенной стратегии и тактики. Стратегия - это долгосрочный подход к достижению цели. Генеральная стратегия экономической безопасности выражена общей концепцией комплексной системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

Помимо генеральной стратегии есть также специальные стратегии (в зависимости от стадии хозяйственной деятельности и т.п.). Также могут применяться функциональные стратегии безопасности. В этом случае, служба безопасности выполняет роль контролера. Также это может быть стратегия реактивных мер, применяемая в случае возникновения или осуществления каких-либо угроз экономической безопасности предприятия. Это может быть стратегия экономической безопасности, включающая в себя систему превентивных мер, реализуемую через регулярную, непрерывную работу всех его подразделений по проверке контрагентов, экспертизе документов, анализу предполагаемых сделок, выполнению правил работы с конфиденциальной информацией и т.п. Эта стратегия, реализуемая службой безопасности через

систему мер специфических для данной ситуации, основывается на применении ситуационного подхода и учете всех внешних и внутренних факторов.

Обеспечение безопасности предприятия предполагает применение определенных процедур и выполнение определенных действий в целях обеспечения экономической безопасности. Здесь идет речь о таких процедурах и действиях как: принятие дополнительных мер по сохранности коммерческой тайны; расширение юридической службы предприятия; создание подразделения компьютерной безопасности; обращение с иском в судебные органы; предъявление претензий контрагенту-нарушителю; обращение в правоохранительные органы и т.д. Комплексная система экономической безопасности предприятия должна включать в себя определенное множество взаимосвязанных элементов, обеспечивающих безопасность предприятия для достижения основных целей бизнеса.

Обеспечение информационной безопасности на предприятии.

Основными каналы утечки информации:

1. Технические каналы утечки информации;
2. Документы;
3. Люди.

Основной и самый трудно контролируемый канал утечки информации это миграция специалистов, особенно имевших дело с конфиденциальной информацией.

Особым каналом утраты интеллектуальной собственности или коммерческой ценности являются совместные работы с другими предприятиями, контакты с инвесторами и клиентами, где важное место занимают переговоры. К примеру, в целях сбора интересующей их информации инофирмы нередко идут на создание совместных предприятий

Также устные доклады и выступления сотрудников. Естественно, что сотрудники, чьи личные амбиции и профессиональные позиции находятся в

противоречии с интересами предприятия по сохранению информации, понимают, что могут открыть информацию для всеобщего ознакомления.

Так же, к возможным вариантам утечки конфиденциальной информации относят:

1. экскурсии и посещения предприятия;
2. консультации специалистов со стороны, получающих доступ к документации и производственной деятельности предприятия;
3. фиктивные запросы о возможности работы на предприятии, заключения с ней сделок, осуществления совместной деятельности;
4. рассылку отдельным сотрудникам предприятия различных анкет и вопросников под маркой научных или маркетинговых исследований;
5. частные беседы с сотрудниками предприятия, навязывание им незапланированных дискуссий по тем или иным проблемам.

Вторым каналом утечки конфиденциальной информации являются документы, отчеты, всевозможные публикации в печати, монографии, депонированные рукописи и т.п.

За период существования документ он проходит определенные этапы: составление и оформление, размножение, пересылка, использование, хранение, уничтожение. Утечка информации возможна на любом этапе. Так же, некоторые документы, не представляющие для вас никакой пользы по содержащейся в ней информация, могут быть полезны для вашего конкурента.

Это могут быть договора, письма, факсы, отчеты, "методички", внутренние телефонные справочники, меморандумы и ценные бумаги, связанные с Вашей деловой активностью. Следовательно, основным направлением противодействия утечке информации является обеспечение логической (операционная система, прикладные программы и данные) и физической (технические средства, линии связи, персонал) защиты информационных ресурсов.

Они представляют источник конфиденциальной информации, позволяющей любому человеку прояснять Ваши намерения, ориентироваться в Ваших делах и методах работы, прогнозировать Ваши поступки и возможности, а так же выявлять деловые связи и т.п.

При этом безопасность достигается комплексным применением программных, аппаратных и криптографических методов и средств защиты, а также различных организационных мероприятий.

Когда компьютеры объединены в сеть, и если из Вашей локальной сети есть доступ в Интернет, то вопросы защиты от несанкционированного съема информации через компьютерную сеть очень актуальны.

Целенаправленно осуществить съем и поиск информации, находящейся в компьютере можно тремя способами:

1) через сеть (локальную или глобальную (Интернет));

2) через системный блок, вскрыв его и вытащив жесткие диски;

3) с рабочего места (т.е. непосредственно сидя за клавиатурой).

Исходя из этого, организуют мероприятия по противодействию.

Во первых, должен быть ограничен доступ к компьютерам, содержащих важную информацию. К примеру, недопустимо, чтобы в внерабочее (или в рабочее) время сотрудники Вашего предприятия пользовались чужими компьютерами. Компьютер должен быть закреплен за конкретным специалистом, чтобы только он имел к нему доступ. А право доступа, ко всем компьютерам может иметь только администратор локальной сети.

Для защиты от несанкционированного доступа, на компьютерах должен быть установлен пароль, и не только тот, который регламентирует вход в локальную сеть предприятия но и тот, который требуется вводить в самом начале загрузки.

Внедрение системы безопасности требует внесения изменений в режим работы предприятия. Вероятно, потребуется внести изменения в штатное расписание: изменить должностные обязанности работников, ввести новые

должностные единицы или сократить некоторые должности. Ниже представленные рекомендации по внесению изменений в корпоративные документы позволят упростить решение административных вопросов, связанных с подготовкой к внедрению системы безопасности.

Рекомендуется выполнить следующие мероприятия:

Заключение договора обслуживания с коммерческим охранным предприятием или ВОХР. Если такой договор есть, то требуется согласовать с охранным предприятием вопросы подключения новых охранных устройств к уже имеющемуся охранному оборудованию.

При внедрении системы безопасности на данном предприятии изменение штатного расписания не требуется, так как в штатном расписании предусмотрена должность системного администратора предприятия, а также ответственного за порядок в холле и открытие/закрытие помещений. С учетом режима работы данного предприятия (5 дней по 10 часов) режим работы системного администратора в дни дежурства превышает положенные 8 часов, поэтому предполагается, что два человека посменно будут выполнять функции администратора.

Перечень обязанностей, подлежащих добавлению в должностную инструкцию администратора:

- Ведение электронной базы данных системы безопасности, ввод данных об уволенных и принятых сотрудниках с помощью программного обеспечения.
- Выдача и изъятие электронных пропусков, регистрация выданных пропусков, определение соответствующих прав доступа в помещения с помощью ПО.
- Проверка состояния помещений предприятия перед закрытием кабинетов и сдачей его под охрану ВОХР с помощью программного обеспечения или визуального осмотра.

- Передача/снятие помещений с охраны ВОХР при помощи звонка дежурному сотруднику.
- При возникновении проблем в системе безопасности требуется уведомить компанию-установщика о неисправностях и сбоях в работе оборудования, и о необходимости проведения ремонтных работ.
- Требуется фиксировать опоздания сотрудников на работу и представлять отчеты о трудовой дисциплине руководителю предприятия.
- Обеспечение порядка в холле, распределение посетителей по приемным в зависимости от степени занятости менеджеров.
- Рекомендуется разместить, информационный плакат рядом с дверью или стойкой администратора.

Перечень обязанностей, подлежащих удалению из должностной инструкции администратора предприятия:

- Ведение картотеки сотрудников на бланках кадрового учета, в журнале.
- Выдача ключей от помещений предприятия.
- Обход всех помещений предприятия после окончания рабочего дня для проверки помещений на предмет наличия посетителей и сотрудников.
- Замена замков при утере ключей.

Перечень обязанностей, подлежащих удалению из должностной инструкции руководителю отдела предприятия:

- Контроль за соблюдением сотрудниками должностных обязанностей, требующий личного присутствия.

Перечень обязанностей, подлежащие добавлению в должностные инструкции сотрудников предприятия:

- Использование пропусков для входа в соответствующие помещения предприятия.
- Постановка помещений предприятия на охрану во всех случаях, когда в помещении не остается сотрудников (обеденный перерыв, окончание рабочего дня и т.д.).

Перечень обязанностей, подлежащих удалению из должностных инструкций сотрудников предприятия:

- В начале рабочего дня получение ключей от помещений.
- По окончании рабочего дня сдача ключей от помещений.
- Закрытие помещения на ключ во всех случаях, когда в помещении не остается сотрудников (перерыв на обед, окончание рабочего дня и т.п.).
- Вывеска плаката о ведущемся видеонаблюдении – для информирования сотрудников и посетителей.

Заключение

Актуальность темы данного дипломного проекта, направлена на актуальность проблемы мотивации, которая не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

В управлении персоналом в ООО «Деловой центр» применяются следующие методы:

1.Организационно-административные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, использование властных механизмов управления (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2.Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3.Социально-психологические методы управления: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной этики, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п. стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (льготы, отпуска, декреты и т.п.).

Мотивационный механизм, хотя и представлен широко, но находится в зачаточном состоянии и требует усилий и ресурсов для ее разработки и внедрения. Мотивационная политика окончательно не разработана, вследствие отсутствия в структуре управления мотивирующего звена и специалистов в области организации и социологии труда. В организации отсутствует обратная связь, т.е. работник не знает результатов своего труда; руководитель неэффективно решает служебные проблемы работника; некорректно оценивает поведение работника. Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Проведённый анализ позволил выявить следующие препятствия, мешающие работать сотрудникам ООО «Деловой центр» с полной отдачей и чувствовать удовлетворённость от выполняемой работы:

- отсутствие системы управления мотивацией;
- практическое отсутствие системы информированности сотрудников;
- отсутствие системы контроля над текучестью кадров в организации;
- неудовлетворённость размером заработной платы;
- плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;

- неудовлетворительный режим работы у некоторых категорий сотрудников;
- скудно разработанный пакет социальных гарантий и компенсаций;
- практическое отсутствие систем морального стимулирования персонала;
- и другие.

В результате проведённого анализа было выявлено, что у большинства сотрудников доминирует потребность в достижении, второй по количеству человек является доминанта в признании, потребность во власти выражена у меньшего количества человек. У некоторых сотрудников несколько доминант выражены в равных степенях. Также нами было выявлено, что общий уровень удовлетворённости среди сотрудников достаточно низок и требует разработки мер по его повышению для улучшения климата в коллективе и показателей в работе.

С помощью разработанных мероприятий были решены следующие задачи, позволяющие значительно расширить систему мотивации, существующую в ООО «Деловой центр», повысить уровень удовлетворённости и заинтересованности у сотрудников предприятия:

- введена должность менеджера по работе с персоналом, с появлением которого на предприятии появляется профессиональная система управления персоналом, в целом, и мотивацией, в частности;
- внедрена программа адаптации для вновь принятого персонала, и разработаны способы проведения интервью с увольняющимися сотрудниками, что, в свою очередь, позволяет контролировать и управлять уровнем текучести кадров;
- разработаны методы информированности персонала и обеспечения обратной связи с сотрудниками;
- предложены способы нематериальной мотивации сотрудников;
- усовершенствована система оплаты труда сотрудников: внедрена переменная часть заработной платы.

Доказано наличие социального эффекта от внедрения проектных мероприятий. Говоря об экономической эффективности разработанных

мероприятий, стоит заметить, что персонал предприятия является одним из важнейших элементов в производственном процессе, без которого невозможно функционирование компании, поэтому чем внимательнее руководитель относится к своим сотрудникам, создавая для них благоприятные и безопасные условия труда, стараясь заинтересовать их непосредственным процессом работы, разрабатывая наиболее привлекательную систему мотивации для сотрудников, тем более эффективно и слаженно работает команда, заинтересованная в достижении общей цели, с помощью которой успешно функционирует и стремительно развивается предприятие, принося прибыль и повышая конкурентоспособность.

Библиография

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ
2. Федеральный закон от 05.05.2014 N 97-ФЗ (ред. от 21.07.2014) "О внесении изменений в Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации"
3. Абрамов В. Л., Деркач А. А., Зазыкин В. Г. - Управление персоналом государственной службы, изд. Москва, 2007, стр.163
4. Андреев С. В. - Кадровое делопроизводство, изд. СПб, 2009, стр.182.
5. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. - Управление персоналом. Учебник для вузов, изд. Москва, 2012, стр.203.
6. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. - Управление персоналом, изд.Просвещение, 2003, стр.196.
7. Бергер Д., Бергер Л.- Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы. Методы. Рекомендации, изд. Москва Альпина Бизнес Букс, 2008, 761
8. Веснин В. Р. - Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе, изд. Москва, 2010, стр.134.
9. Ветлужских Е. - Мотивация и оплата труда - инструменты, методики, практика, изд. СПб, 2012, стр.264 .
10. Дмитренко Г. А. - Стратегический менеджмент целевое управление персоналом организаций, изд.СПб, 2011, стр.562.
11. Ильин Е. П. - Мотивация и мотивы, изд. Москва, 2012, стр.325.
12. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. - Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация, изд. Москва, 2009, стр.212.
13. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. - Управление персоналом. Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов, изд. Москва, 2009, стр. 104.

14. Кондо Йосио - Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента, изд. СПб, 2010, стр. 235.
15. Ларри Стаут - Управление персоналом. Настольная книга менеджера, изд.Москва, 2010, стр.354.
16. Магура М. И., Курбатова М. Б. - Оценка работы персонала - подготовка и проведение аттестации, изд. СПб, 2012,стр.564.
17. Майкл Армстронг - Стратегическое управление человеческими ресурсами, изд. Москва, 2012, стр.169.
18. Макарова И. К. - Управление персоналом, изд. СПб., 2012, стр. 323.
19. Моргунова Е. Б. - Модели и методы управления персоналом, изд. Москва, 2010, стр.231.
20. Нирмайер Райнер, Зайфферт Манюель – Мотивация, изд. ГИППО, 2013, стр.532.
21. Нюттен Жозеф - Мотивация, действие и перспектива будущего, изд. Проспект, 2009, стр.362.
22. Пономарёв И. П. - Мотивация работой в организации, изд. Просвещение, 2010, стр.325.
23. Самоукина Н. - Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах, Москва, изд. Вершина, 2008, стр.224.
24. Самоукина Н. В. - Искусство управления персоналом банка, изд. Вершина, 2006, стр. 301.
25. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. - Менеджмент персонала, изд.ГИППО, 2007, стр. 138.
26. Саркисянц Е. А., Щур-Труханович Л. В. - Оплата и организация труда. Правовые и экономические вопросы, изд. Москва Букс, 2011, стр.356.
27. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. - Управление мотивацией персонала, изд. Москва, 2013, стр.324.
28. Травин В. В., Дятлов В. А. - Менеджмент персонала предприятия, изд. СПб, 2011, стр.322.

29. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. - Мотивационный менеджмент Модуль III Учеб. - практич. пособие, изд. СПб, 2009, стр.635.
30. Фитценц Я.- Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала, изд. Проспект, 2010, стр.165.
31. Щёкин Г. В. - Организация и психология управления персоналом, изд. Речь, 2013, стр.478.
32. Щёкин Г. В. - Теория и практика управления персоналом, изд. Речь, 2013, стр. 163.
33. Эггерт М.- Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе, Москва, изд. ГИППО, 2010, 144
34. http://uchebnikionline.com/
35. http://infomanagement.ru/

Приложение №1

Тест

«Выявление доминантных потребностей человека».

Заполнив тест, приведенный ниже, Вы сможете помочь нам определить, какие потребности определяют Ваше поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для Вас являются ведущими.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными и искренними. Участие в данном тестировании не займёт много Вашего времени. Принимая участие в тестировании, Вы сможете внести свой вклад в развитие системы управления мотивацией на Вашем предприятии. Пожалуйста, полностью прочитайте каждый вопрос теста. Затем выберите один из двух вариантов ответов, с которым Вы наиболее согласны, и проставьте свой вариант ответа в необходимую колонку.

Заранее благодарим Вас!

Вопросы	Варианты ответа: Да/Нет
1. Нравятся ли Вам такие ситуации, в которых лично Вы должны находить решения возникающих проблем?	
2. Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	
3. Нуждаетесь ли Вы в обратной связи о том, как Вы исполняете свою работу?	
4. Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
5. Отдаете ли Вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6. Часто ли Вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у Вас с окружающими?	

7. Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8. Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9. Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	
10. Стараетесь ли Вы в группе занять позицию лидера?	
11. Получаете ли Вы удовлетворение, когда вы убеждаете других людей в чем-то?	
12. Считают ли окружающие Вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

Приложение № 2

Анкета

«Степень удовлетворённости работой»

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (отметьте галочкой ту ячейку, которая соответствует цифре наиболее полно отражающей ваше мнение, используя шкалу, представленную ниже):

5 - вполне удовлетворяет

4 - скорее удовлетворяет, чем нет

3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 - скорее не удовлетворяет

1 - совершенно не удовлетворяет.

При заполнении анкеты, пожалуйста, будьте предельно внимательными и искренними.

Благодарим Вас за участие в анкетировании!

№	Вопрос	Варианты ответа				
		1	2	3	4	5
1	Размер заработной платы					
2	Сам процесс выполняемой работы					
3	Перспективы профессионального и служебного роста					
4	Взаимоотношения с непосредственным руководителем					
5	Важность и ответственность выполняемой работы					
6	Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)					
7	Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне; социальные гарантии					
8	Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей					
9	То, насколько эффективно организована работа в					

	целом					
10	Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе					
11	Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе					
12	Режим работы (сменность)					
13	Полезность, нужность Вашей работы					
14	Соответствие работы Вашим способностям					
15	Работа как средство достижения успеха в жизни					

Приложение №3

Проект организационной структуры ООО «Деловой центр» с менеджером по управлению персоналом.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(национальный исследовательский университет)»

Кафедра «Экономика и социальный менеджмент предприятий и регионов»

Специальность 080507 «Менеджмент организаций»

Специализация «Менеджмент в социальной сфере»

ИЛЛЮСТРАЦИОННО-ГРАФИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Тема: «Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности малого предприятия по мотивации персонала (на примере ООО «Деловой центр»)»

Выполнил студент (ка) группы СЗ-609

_____(подпись, дата)

Научный руководитель

_____(подпись, дата)

Москва 2016 г.


Теория Ф.Герцберга
Потребности
Гигиенические факторы
Размер оплаты
Условия труда
Межличностные отношения
Характер контроля
Мотивирующие факторы
Ощущение успеха
Продвижение по службе
Признание
Ответственность
Рост возможностей

Теория потребностей А.Маслоу



Направление деятельности ООО «Деловой центр»

- продажа канцелярских товаров, бумаги и картона офисных и полиграфических сортов;
- продажа оргтехники и расходных материалов;
- продажа медицинских изделий;
- продажа офисной мебели.

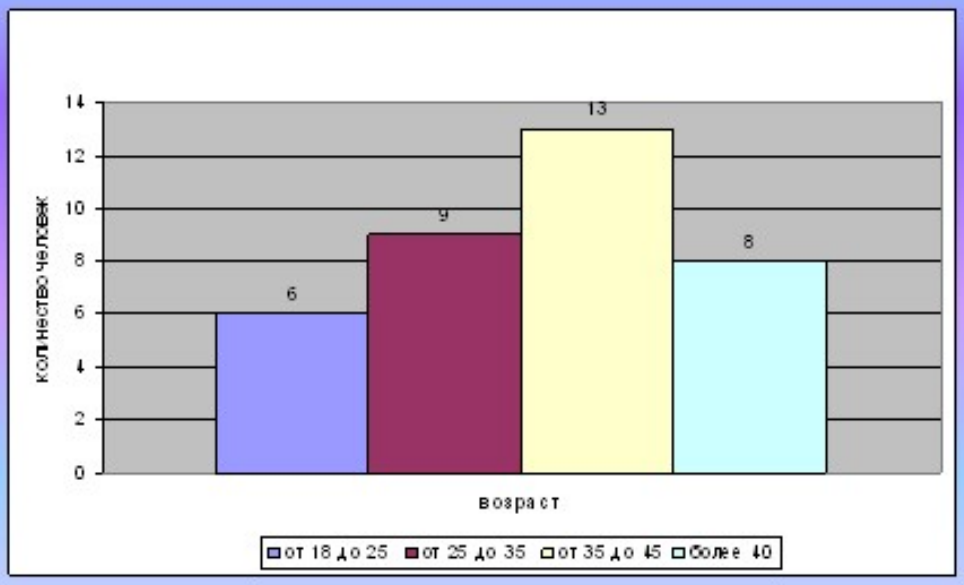
Динамика объема продаж и прибыли ООО «Деловой центр»

Год	2012	2013	2014	Отношение объёма 2014 к 2012гг.
Объём продаж (руб.)	14400000	18000000	21600000	Объём продаж вырос в 1,5 раза
Прибыль (руб.)	2880000	3240000	3656000	Объём прибыли вырос в 1,27 раз

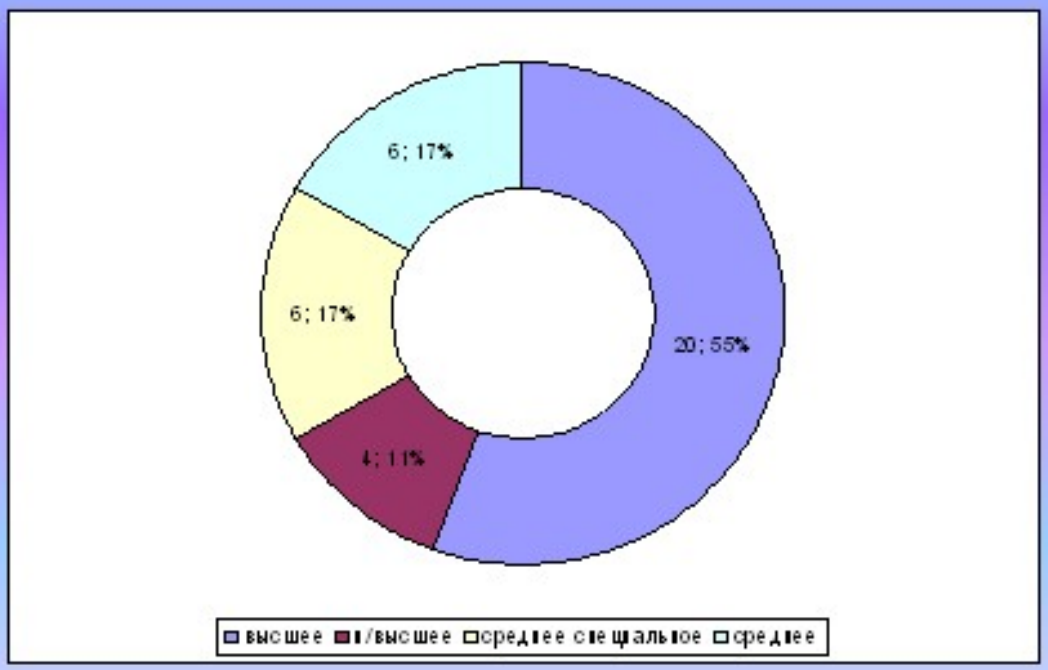
Организационная структура центрального офиса ООО «Деловой центр»



Возрастная структура персонала ООО «Деловой центр» на 01 января 2015 года



Образовательный уровень сотрудников ООО «Деловой центр» на 01 января 2015 года



Текучесть персонала ООО «Деловой центр»

Период (год)	Численность (чел.)	Принято (чел.)	Уволено (чел.)	Уровень текучести (%)
2013	35	4	1	2.8
2014	37	5	3	8.1

Сводная таблица разрабатываемых мероприятий

Мероприятия	Краткое описание
1.Мероприятие по созданию системы управления персоналом в организационной структуре.	1. Введение должности менеджера по работе с персоналом. 2.Разработка проекта должностной инструкции менеджера по работе с персоналом.
2. Мероприятие по разработке методов управления и минимизации текучести персонала.	1.Внедрение программы адаптации для новых сотрудников. 2. Разработка плана проведения интервью с увольняющимися сотрудниками.
3. Мероприятие по совершенствованию информированности персонала и обеспечению обратной связи с сотрудниками.	Внедрение методов поддержания высокого уровня осведомлённости персонала о том, что происходит в организации, и обеспечения обратной связи с сотрудниками для руководителя.
4. Внедрение способов нематериальной мотивации сотрудников.	Внедрение способов нематериального поощрения сотрудников: - публичное выражение признательности; -предоставление дополнительного свободного времени; -проведение общефирменных мероприятий.
5. Совершенствование системы оплаты труда.	Формирование переменной части заработной платы.


Проект организационной структуры ООО «Деловой центр» с менеджером по управлению персоналом
Генеральный директор
Зам. генерального директора
Отдел продаж
Отдел закупок
Отдел маркетинга
Отдел рекламы
Бухгалтерия
Отдел финансового контроля
IT
Отдел логистики
Склады
Служба безопасности
Back office
Менеджер по управлению персоналом