**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....5
1.1. Понятие и содержанием системы управления персоналом.....5
1.2.Характеристика методических подходов к управлению персоналом в организации.....11
1.3. Проблемы управления персоналом и способы его стимулирования.....18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «Велнес».....24
2.1. Общая характеристика компании.....24
2.2. Анализ численности и состава персонала.....28
2.3. Анализ системы мотивации в ООО «Велнес».....36
2.4. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала.....43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....56
ПРИЛОЖЕНИЕ.....60

# ВВЕДЕНИЕ

Современное общество подошло к такому этапу своего развития, когда разум, квалификация и навыки персонала как производительные силы становятся главными источниками общественных богатств. Зарождается новое общество, в основе которого - интеллект, интерес и информация. Качественное разнообразие информации и возможность ее быстрого распространения обусловливают высокий динамизм бизнес среды современных предприятий. В этой связи управление профессиональным и организационным развитием персонала требует новых подходов. При этом наибольшие затруднения вызывают именно аспекты стратегического управления трудовыми ресурсами предприятия, поскольку с одной стороны, именно они рассматриваются в качестве главного стратегического ресурса предприятия как генераторы конкурентоспособных идей, обеспечивающих его выживание в будущем, а с другой - современная теория и практика стратегического управления персоналом характеризуется множеством подходов, требующих изучения и дальнейшего развития с учётом современных бизнес условий и особенностей управления персоналом в них.

Несмотря на то, что термин «стратегическое управление предприятием» вошел в обиход в 60-70-х годах прошлого века в связи с необходимостью управления будущим компаний в усложняющейся среде их функционирования, проблемы стратегического управления персоналом предприятия стали обсуждаться позднее. Данный аспект активно вошел в поле зрения западных исследователей в середине 80-х годов. Именно тогда американские ученые Бамбергер П. и Мешоулам И. попытались доказать, что в ближайшем будущем именно человеческие ресурсы могут сыграть важную стратегическую роль в управлении предприятием.

В настоящее время исследованию проблем стратегического управления персоналом уделяют внимание многие авторы: Авдеев В.В., Базаров Т.Ю., Бельская Е.Г., Веснин В.Р., Виханский О.С., Дмитренко Г.А., Ерёмин Б.Л.,

Ивановская Л.В., Кибанов А.Я., Маслов В.И., Наумов А.И., Армстронг М., Беннетт Р., Грэхем Х.Т., Ортиг М. Хильб М. и другие. Однако единый подход, в частности, к пониманию его сущности пока отсутствует.

Цель выпускной квалифицированной работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

Цель выпускной квалифицированной работы предопределил решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом в организации;

- проанализировать системы управления персоналом организации;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Предмет исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в «Велнес».

Объект исследования - анализ системы управления персоналом.

Теоретическая база выпускной квалифицированной работы основывается на работах ведущих отечественных и зарубежных авторов, исследовавших проблематику современных технологий профессионального развития персонала.

Практическая значимость выпускной квалифицированной работы состоит в том, что она содержит методические положения и рекомендации, позволяющие использовать их практически в целях повышения эффективности функционирования системы управления персоналом в отечественных организациях.

При написании выпускной квалифицированной работы были использованы научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам управления персоналом.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и содержанием системы управления персоналом

М. Иванцевич, А.А.Лобанов управление персоналом рассматривают как «деятельность, выполняемую на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей» [25, с. 69].

В. Мироненко пишет, что управление персоналом - это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов» [40, с. 24].

В общем виде под понятием управление персоналом понимается умение ставить актуальные цели для организации и эффективно достигать их при помощи воздействия на трудовое поведение сотрудников, с использованием мотивов поведения людей. Под управлением в целом понимается целенаправленное воздействие на сотрудников организации, с целью преобразования группы неорганизованных людей в эффективную производственную силу. Таким образом, под управлением в рамках настоящей работы мы будем понимать использование возможностей и ресурсов персонала, для достижения тактических и стратегических целей организации.

При этом, основная задача руководства организации заключается в том, чтобы оптимально использовать рабочую силу организации и при помощи грамотного управления, наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой. В данном случае, под эффективным взаимодействием понимается, повышение продуктивности организации, т.е. целесообразное распределение и направление усилий персонала, в результате чего ожидается удовлетворение потребностей клиентов.

На крупных предприятиях функции этих подсистем выполняются

разные подразделениями по работе с персоналом предприятия.

При этом, основная задача руководства организации заключается в том, чтобы оптимально использовать рабочую силу организации и при помощи грамотного управления, наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой. В данном случае, под эффективным взаимодействием понимается, повышение продуктивности организации, т.е. целесообразное распределение и направление усилий персонала, в результате чего ожидается удовлетворение потребностей клиентов. [11, С. 29]

К основной характеристике структуры аппарата управления организацией, принято относить состав и взаимосвязь подразделений и отдельных должностных лиц, следовательно, сама структура аппарата управления фирмой дает представление о подразделениях организации, службах, а также об отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи различных отделов и сотрудников (по вертикали и горизонтали).

На сегодняшний момент, все более распространенным в управлении становиться процессный подход, который понимает управление как процесс, представляющий собой ряд последовательных, определенных шагов, или функций управления. При этом все функции управления взаимосвязаны между собой, и каждая в отдельности, также является процессом, поскольку состоит из серии взаимосвязанных действий. [10, С. 87]

Само определение понятия функция имеет множество значений, и используется в очень многих областях знаний и во многих сферах деятельности, т.к. является широко распространенным словом. В переводе с латинского «функция» понимается, как некий круг деятельности или конкретная обязанность, а также как назначение или роль.

Под функцией менеджмента принято понимать область деятельности, в которой происходит формирование воздействия управления, подразумевающее под собой конкретные действия, средства и методы воздействия направленные на решение определенной проблемы или задачи. Функция имеет временную,

пространственную определенность и конечную результативность, именно поэтому она рассматривается, как объективно необходимая область самого процесса управления. [32, С. 46]

При описании системы управления организации персонала, необходимо кратко остановиться на рассмотрении основных функций управления.

Во-первых, это планирование - рассмотрение перспектив процесса управления организации персонала, т.е. что, когда и как надо сделать, что бы достичь необходимой цели.

Во-вторых, организация - рассмотрение процесса производства как системы и координация работы ее различных структур и подразделений, т.е. организация работы персонала, расчет рабочего времени, подготовка рабочего пространства и т.п.

В-третьих, рассмотрим стимулирование (мотивация) - процесс изучения и удовлетворения потребностей работников с целью повысить показатели трудовой деятельности.

В-четвертых, это контроль - процесс измерения того, что организация уже достигла и соотнесения с намеченным планом, и коррекция намеченных путей, способов и методов достижения цели. [12, С. 53]

Считается, что функции управления имеют специфический характер, поскольку они могут осуществляться самостоятельно и часто имеют особое содержание, при этом все функции тесно взаимосвязаны между собой и в общем виде представляют единый процесс управления.

В течение длительного периода времени при изучении методологии организации в управлении рассматривались в основном принципы стандартизации и типизации, под которыми любая организация рассматривалась, как типовая, т.е. имеющая структуру определенного типа. С развитием в нашей стране рыночной экономики, появилась необходимость в отказе от данного подхода к изучению организационной структуры и переход на новый уровень, принципиально отличающийся от данного подхода, в основе которого на первом месте стоит изучение управления, как процесса. [14, С. 89]

Идентификация персонала как потенциала, согласно большому экономическому словарю, предполагает принятие во внимание качественных и количественных характеристик членов трудового коллектива при данном уровне развития науки и техники [21, с.46]. В такой трактовке признаки, характеризующие работников, неконкретны, но всеобъемлющи, что, с одной стороны, затрудняет понимание их сути, требуя дополнительных исследований, а с другой - позволяет шире обозначить объект управления. Однако качественные и количественные характеристики - это признаки, отражающие состояние персонала в конкретный период или момент времени. Кроме них управленческие воздействия могут быть направлены на процессы движения и эффективности использования работников, а также их взаимоотношения внутри коллектива и с работодателями, что также немаловажно, поскольку уже упоминалось в предыдущих подходах. Приемлемым в данном определении также является признание приоритетности работников, по сравнению с другими ресурсами предприятия с позиции стратегического управления, необходимости мотивации их деятельности для достижения долгосрочных целей. Следует отметить и непротиворечивость программного подхода к стратегическому мышлению, который соответствует сути стратегического процесса, поскольку любая стратегия может рассматриваться как программа действий по достижению долгосрочных целей предприятия [7, с. 274]. С учетом высказанных замечаний подход нельзя считать исчерпывающим.

Стратегия управления персоналом разрабатывается, как правило, на высших уровнях руководства, а тактика - на уровне среднего звена, направлена на выполнение краткосрочных задач и рассчитана на более короткий промежуток времени.

Построение системы управления человеческими ресурсами обусловлено тем, что реализация намеченной стратегии развития организации напрямую связана с соответствием качественных и количественных характеристик кадрового потенциала будущим потребностям организации. Вследствие этого возникает необходимость в определении кадровой стратегии и

соответствующей ей кадровой политики, ориентированных на достижение организационных целей, в объединении стратегического и оперативного аспектов в работе с кадрами. Это позволит обеспечить реализацию важной задачи для руководства предприятия - возможность управлять человеческим ресурсом как любым другим.

Само управление персоналом представляет собой целостную систему, в основе которой лежит совокупность связанных между собой действий. Данная система должна иметь не только формальную организацию работы, к которой относится подбор кадров, их расстановка, контроль за трудовой деятельностью, но также и работу социально-психологического и неформального характера - мотивацию персонала, адаптацию, формирование комфортного психологического климата рабочего коллектива и другое. [9]

Из выше сказанного становиться понятно, что управление персоналом в организации - это особый вид деятельности, позволяющий реализовать, обширный спектр вопросов адаптации с учетом индивидуальных психологических особенностей каждого отдельного сотрудника, как ценного звена всей системы управления. Среди наиболее важных факторов, оказывающих влияние на персонал можно выделить несколько.

Так, это структура предприятия, ее иерархия. Здесь основной вид воздействия - это соотношение «руководитель - подчиненный», т.е. давление со стороны вышестоящего руководства на подчиненных, при помощи власти (должности).

Также актуальной представляется категория культуры предприятия. Под данным фактором воздействия понимается принятие некоторых ценностей, норм и правил принятых в данной организации, которые оказывают ограничительные возможности на поведение человека, регламентируют действия сотрудников без видимого принуждения.

Все выше перечисленные факторы достаточно сложные, вследствие чего на практике как правило реализуются в совокупности. При этом анализируя

приоритет организации в отношении к тому или иному фактору, можно судить об экономической ситуации сложившийся на предприятии.

Основным элементом стратегического управления персоналом является стратегия управления персоналом [35, с. 33]. Определяя трудовой потенциал как конкурентоспособный, автор подчеркивает его способность по своим качественным характеристикам (профессионализм, компетентность, личностные качества, инновационный потенциал, мотивационный потенциал) конкурировать на рынке труда [28, с. 20]. При этом другие существенные характеристики работников как объекта стратегического управления упущены. В то же время позитивным моментом в данном подходе является учет контекстных особенностей функционирования предприятия и признание их существенного влияния на долгосрочное развитие предприятия. Однако другие сущностные характеристики стратегического управления: целевая, процессная, научная, творческо-интуитивная не отмечены.

При постепенном развитии организации и переходе к рынку, наблюдается медленный отказ от иерархического управления и жёсткой системы административного воздействия, и большая расположенность к ориентации на внутренние отношения, поскольку основой любой организации являются люди, внутри - персонал, а снаружи - потребители. [34]

Отсюда возникла необходимость создания нового подхода в управлении персоналом. На сегодняшний день многие современные организации активно преобразуют разработанные ранее управленческие схемы, при помощи наделения уже существующих в организации служб (отдел

- кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др.) и [18, С. 142]

- наделения их дополнительными функциональными обязанностями, в частности такими, как мотивация персонала, адаптация, предотвращение конфликтов, создание психологического климата в группах, разработка и внедрение организационной культуры, что в общем виде представляет собой

управление трудовыми ресурсами и преобразование кадровой политики организации. [8, С. 67]

Самое важное, что составляет сущность управления персоналом, - влияние системы посредством связанных экономических и общественных средств организации в процесс образования, распределения, новое распределение рабочей силы на уровне предприятия, в создание условий для использования трудовых качеств рабочего на предприятии (рабочей силы) с целью эффективного функционирования организации.

Система управление должна отталкиваться от целей предприятия, каждая составная часть должна соответствовать системе в общем в целом. Управление персоналом представляет составной части системы направления. Система управления персоналом предполагает образование целей, функций, структуру иерархической организации управления персоналом, установление вертикальной и горизонтальной, функциональной взаимосвязи руководителей и работников для наиболее эффективного принятия и разработки управленческого решения.

## 1.2.Характеристика методических подходов к управлению персоналом в организации

Опыт управления персоналом на зарубежных и отечественных предприятиях позволил выделить главную цель системы управления персоналом – это эффективное формирование персонала организации, предоставление условий профессионального и социального развития.

На основе данной цели происходит формирование системы управления персоналом предприятия. В качестве основы для построения эффективной системы управления персоналом используются принципы и методы. Выделяются две группы принципов построения системы управления персоналом на предприятия, которые представлены в таблице 1.1.

Все представленные принципы построения системы управления

персоналом взаимодействую между собой. Их сочетание зависит от конкретных условий осуществления системы управления персоналом организации.

Под методами управления понимается совокупность способов и приемов воздействия на объект управления для достижения целей поставленных организацией. Само слово «метод» имеет греческое происхождение и означает, способ достижения цели. При помощи методов управления происходит реализация содержания организационной и управленческой деятельности. В управлении организацией могут применятся как определенные методы в отдельности, так и многочисленные их сочетания, которые органически дополняют друг друга и находятся в равновесии по отношению к самому процессу управления. [31, С. 75]

Таблица 1.1 - **Принципы построения системы управления персоналом на предприятии**

| Принцип | Содержание принципа |
|---|---|
| Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом | |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления). |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. |

| | |
|---|---|
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отделами, руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления. |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов. |
| Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом | |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
| Адаптивности | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления. |

Но все методы имеют общую направленность - они ориентированы на персонал организации, т.е. на людей (сотрудников) которые осуществляют различные виды трудовой деятельности.

Выделяются методы изучения состояния существующей системы управления персоналом предприятия построения, обоснования и реализации новой системы.

Методами управления персоналом являются способы воздействия на всех работников предприятия с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования предприятия. Выделяются три группы методов управления персонала: административные, экономические и социально-психологические (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - **Методы управления персоналом**

| Методы управления персоналом | | |
|---|---|---|
| Административные | Экономические | Социально-психологические |
| Установление госзаказов | Технико-экономический анализ | Социально-психологический анализ |
| Формирование структуры органов управления | Технико-экономическое обоснование | Социально-психологическое планирование |
| Утверждение административных норм и нормативов | Технико-экономическое планирование | Создание творческой атмосферы. Участие работников в управлении |
| Правовое регулирование | Экономическое стимулирование | Социальная и моральная мотивация и стимулирование |
| Издание приказов, указаний и распоряжений | Мотивация трудовой деятельности | Удовлетворение культурных и духовных потребностей |
| Инструктирование, отбор, подбор и расстановка кадров | Оплата труда | Формирование коллективов, групп |
| Утверждение методик и рекомендаций | Капиталовложения Кредитование Ценообразование | Создание нормального психологического климата |
| Разработка положений, | Участие в прибылях и | Установление |

| | | |
|---|---|---|
| должностных инструкций | капитале | социальных поведения |
| Разработка другой документации | Установление экономических нормативов | Развитие у работников ответственности |
| Устранение административных поощрений | Установление материальных поощрений | Установление моральных поощрений |

Таким образом, управления являются реализации управленческой которые представляют различные виды персонал, с целью поставленных организацией Далее мы кратко такие методы как: административные, социально-психологические.

1) административные методы.

В основе метода лежит воздействия, базирующийся на взысканиях и дисциплине. В очередь эти методы повлиять на такие поведения человека, чувство долга, осознание ее необходимости, трудиться в организации типа или вида и Данные методы прямым характером т.е. любой административный акт подлежит исполнению.

Вся деятельность строиться на основании принятых руководством правовых нормах, распоряжениях. Выделяют основных административных воздействия: распорядительные и воздействия, материальная, дисциплинарная ответственность и [24, С. 104]

2) экономические методы.

Экономические методы. В данных методов использование элементов механизма, которые прогрессивное развитие Технико-экономическое планирование наиболее важным из методов управления т.к. данное объединяет все экономические управления.

Технико-экономическое планирование программу деятельности после того, как утверждает планы, они нижестоящим руководителям для выполнению. Каждому доводятся долгосрочные и планы по конкретным деятельности. При этом рычагом выступают выпускаемую продукцию, влияют на размеры предприятия.

Экономические методы воздействия в отличие от методов, имеют характер воздействия. В таких методов материальное стимулирование выплата премий по работы, субсидирование, приобретения товаров со ссуды и кредитование, страхование здоровья и Общим для этих является их построение на экономических механизмов, с товарно-денежных отношений, и экономических законов и являющихся актуальными для организации. Данные могут сыграть в положительную, так и отрицательную поскольку могут различный эффект и последствия. К положительным можно отнести - качества продукции и как получение и рост неправильном использовании методов, может отрицательный эффект и последствия, такие игнорирование по каким причинам предлагаемые материальные блага и как снижение качества уменьшение получаемой Поэтому при желании данных методов в необходим тщательный анализ потребностей только после разработка методов, и их

3) социально-психологические методы.

Данные методы учете индивидуальных особенностях сотрудников различных социальных процессах. Что позволяет место и назначение в коллективе каждого также выявлять группы и обеспечивать их разработать различные подходы к персоналу. Все эти необходимы для влияния на производства, поскольку они эффективность коммуникации и психологического климата в что, несомненно, значимыми факторами в труда. Таким происходит связь личным потенциалом успехом всей производительности, благополучия и

Социально-психологические методы социальный механизм (система взаимоотношений в социальные потребности и Данные методы использовании неформальных интересов личности, коллектива в процессе персоналом. Они основываются на закономерностей социологии и Объект их воздействия – это работников и отдельные масштабу и способам данные методы основные группы: методы, направленные на сотрудников и их

взаимодействие в трудовой деятельности; методы, направленные на личность конкретного

Итак, вышеперечисленные построения системы персонала взаимосвязаны собой. В настоящее большинство руководителей значимость трудовых осуществлении деятельности этом, для решения достаточно только необходимы ещё и знания о умелом использовании технологий и методов, включаются в систему персоналом.

### 1.3. Проблемы персоналом и способы его

Для конкурирования в быстро развивающегося предприятиям необходимо всесторонне совершенствовать деятельность и практику отделы маркетинга, финансов, логистики, IT-системы, создаются брэнды. Однако управления персоналом, остается наименее управляемой. На российских предприятиях около работников отделов персоналом осуществляют оплату труда, системах управления работники в основном отбором, адаптацией и персонала.

В связи с руководители крупных предприятий все острее потребность в выстраивании систем кадрового т.к. всеми предприятии (технические, др.) управляют этого предприятия и от них эффективная и успешная предприятия.

Проблемами управления являются: текучесть низкая и неэффективная мотивации, низкая производительность труда. По Росстата, текучесть работников составляет 100%. Такой процент текучести является результатом работодателя к своим

Увеличение объемов реализации продукции, рентабельности невозможно без штата сотрудников. главный ресурс персонала не сможет одно предприятие, новейшие технологии не внедрены в производство. трудовые ресурсы - это звено на любом мотивация, стимулирование главный показатель, эффективность работы ресурсов.

Процесс стимулирования процесс, в котором различные виды

персонала. Стимулирование является одним из помощью которого осуществлять мотивирование.

Системой вознаграждения за предприятии является нематериальное вознаграждения, работники получают за своего времени, профессиональных знаний, опыта.

В научной существуют многочисленные термина «мотивация». рассмотрим различные понятия «мотивация», а кратко охарактеризуем известные теории

Мотивация – это совокупность механизмов и процессов, обеспечивают возникновение достижению необходимых для целей [16, с.

Е.А. Добролюбова такое определение труда – это материальная мотивации персонала, собой комплекс применяемых со стороны управления для повышения труда работников 44].

По мнению В.В., стимулирование метод воздействия на поведение работника мотивацию [17, с.

Своевременно разглядев своих подчиненных, движет, управленец уже задуматься о том, как мотивы, чтобы эффективную работу.

Цели мотивации любой организации

- повышение работы сотрудников и их ней;

- развитие следствие, рост

Для объективной мотивации работников, как применяются различные опроса сотрудников:

- тестирование или (позволяет выявлять ранних сроках например, при приеме на процессе работы);

- наблюдение за отдела или подразделения «шпионские игры» узнать нужды которые не слишком замкнуты);

- интервью категория людей, боли не любят личной беседе расставить свои четко и аргументированно);

- анализ документации и архива найти ошибки, недействующие меры).

Разработка собственной мотивации персонала - очень трудоемкая и

Подготовка, проведение и займут много времени, потребуют финансовых вложений. очень важное если управленец чтобы персонал выполнял работу в своими правами и принятыми руководителем поставленными задачами.

При разработке стимулирования персонала выполнятся определенные

1. Каждый работник иметь представление о предприятии системы стимулирования.
2. Система стимулирования должна быть давать возможность поощрить каждого
3. Размер поощрения быть экономически
4. Стимулирование персонала организовать по таким которые воспринимаются объективные.
5. Система стимулирования строиться на справедливости.
6. Система стимулирования способствовать повышению работников в улучшении не индивидуальной работы, но и
7. Стимулирование персонала быть разработано чтобы работники четкую связь результатами своей деятельностью фирмы.

На первый кажется, что эти правила однако при разработки стимулирования персонала учитывать их все. В случае, неэффективная стимулирования работников привести к снижению показателей и оказать эффект на работников.

Стимулирование может материальным и нематериальным. стимулирование в виде количество, качество и труда складывается из переменной частей. К части относятся (тарифная ставка), доплаты и надбавки. К части - стимулирующие премии, бонусы. часть заработной стимулирует привлечение и персонала, заинтересовывает его в квалификации и получении высокой должности или оплаты труда. часть стимулирует в более высоких коллективных результатов, деловых качеств и потенциала.

Нематериальное стимулирование себя признание объявление благодарности; более высокую создание условий для творческого потенциала предоставление более условий труда на месте и др.

В настоящее сотрудника любой нематериальная мотивация практически такое же значение, как и материальная. получать от работы любому человеку только достойная плата, но и комфортные труда, ощущение социальной защищенности, карьерного роста, самореализации[13, с. 18].

К сожалению, компании уделяют мотивации сотрудников внимание. Нередко в сверхприбылью руководители назначают сотрудникам заработную плату и бонусы, не задумываясь о нематериального поощрения. Но создания условий для базовых потребностей потребностей в безопасности и следует применять мотивации, призванные потребности более порядка.

В настоящее материальная мотивация нематериальной. Но не стоит возможность поощрить примеру, в устной Порой публичная вдохновляет на рабочие мотивирует остаться компании и быть общему делу.

В современных одной из основных снижения мотивации неэффективная система труда, которая заниженной величине сотрудника по сравнению с вклада в общий также при наличии на фоне высоких других сотрудников, оказали существенного достижение высоких результате изначальной труда, а также позитивной динамики при положительных показателей нехватка признания, выражена в материальном может побудить повышению уровню

Снижение мотивации постепенно и основной руководства в данном становится оперативное внимания на тех признаках, явно указывают на степени заинтересованности своих обязанностях. При процесс демотивации несколько этапов, которых может эмоциональными переживаниями

Первый этап малозаметен, характеризуется переживаниями, когда начинает испытывать замешательство и недоумение.

Таким образом, персоналом определяется как ставить актуальные организации и эффективно помощи воздействия на поведение сотрудников, с мотивов поведения

Методы управления способом реализации деятельности, которые собой различные воздействия на персонал, с достижения поставленных целей. Далее

мы рассмотрим такие управления, как: экономические и социально-психологические.

Разработка собственной мотивации персонала - очень трудоемкая и Подготовка, проведение и займут много времени, потребуют финансовых вложений. очень важное если управленец чтобы персонал выполнял работу в своими правами и принятыми руководителем поставленными задачами.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО

### 2.1. Общая компании

Велнес (англ. Wellness) подразумевает использование методик состоящих из диетологии, программ, психологического функционального тренинга, косметологических процедур Такое сочетание физической активности, процедур и здорового дает оздоровительный

Главная задача предотвращение и профилактика также признаков внешних, так и внутренних.

Центр Красоты и «Велнес» открыт с 2015 года и услуги в трех направлениях: 365Cosmetology™ - медицинская и косметология; Body Shape™ - методика, позволяющая форму тела, его вес и закрепить достигнутый Salon & салонный уход и СПА

Центр бренда 365 оборудован по высшим стандартам. Обслуживание предоставляется на уровне класса.

Виды услуг себя более 150 услуг и процедур, в том парикмахерские услуги:

- уход за кожей
- аппаратная косметология
- коррекция фигуры
- массаж
- маникюр
- педикюр
- обертывание
- прием у врача дерматолога-трихолога
- прием у врача диетолога
- врачебно-диагностические услуги
- СПА процедуры
- Body Shape
- восстановительные процедуры для волос
- анти-возрастные комплексные процедуры
- и многое другое.

Организационная структура линейно-функциональной, так как основана на единоначалия, линейного структурных подразделений и функции управления ними. Реализует демократического централизма, при подготовка и обсуждение производятся коллегиально, а решения и ответственность - первым руководителем синтезирует лучшие линейно структуры связи подчиненности, управления в одних функциональной структуры труда, квалифицированная решений).




Рис. 2.1 – Организационная управления ООО «Велнес»

Организационная структураООО «Велнес»построена по следующим принципам:

1) Гибкость, то трудовые ресурсы гибко перераспределять, в конкретных потребностей предприятия;

2) Централизация, то важные решения высшими органами

3) Специализация, то каждый отдел, любое другое предприятия выполняют функции управления, указываются в положениях о

4) Нормоуправляемость, то каждого руководителя верхнего, среднего соблюдается рациональное подчиненных;

5) Единство ответственности, так как права и подразделений и сотрудников диалектическом единстве;

6) Разграничение есть линейного обеспечивает принятие выпуску продукции, а руководство обеспечивает принятие решения;

7) Экономичность, так как на организационной структуры используется минимально затраты.

Рассмотрим основные деятельности ООО «Велнес».

Таблица 2.1 -**Технико-экономические показатели «Велнес» за 2013-2015гг.**

| Показатель | Значение показателя | | | Отклонения, +/- | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 г. | 2014г. | 2015г. | 2015/2014 | 2015/2013 | 2015/2014 | 2015/2013 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка от услуг, руб. | 280579 | 323117 | 369267 | 46150 | 88688 | 114,28 | 131,61 |
| Себестоимость услуг, руб. | 273850 | 316132 | 362230 | 42282 | 46098 | 115,44 | 114,58 |
| Удельные затраты, руб./руб. | 97,60 | 97,84 | 98,09 | 0,24 | 0,26 | 100,24 | 100,26 |
| Прибыль (убыток) от тыс. руб. | 6729 | 6985 | 7037 | 256 | 52 | 103,80 | 100,74 |
| Рентабельность услуг, /руб. | 0,024 | 0,022 | 0,019 | -0,002 | -0,003 | 90,14 | 88,15 |
| Годовая выработка на 1 тыс. руб./год | 634,79 | 650,13 | 738,53 | 15,34 | 88,40 | 102,42 | 113,60 |
| Средняя заработная тыс. руб. | 250,78 | 257,46 | 270,37 | 6,68 | 12,91 | 102,67 | 105,01 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 6,84 | 7,19 | 4,09 | 0,35 | -3,1 | 105,12 | 56,88 |

На основании таблицы 2.1 можно следующие выводы:

Выручка от услуг 46150 тыс. сравнению с 2014г., а по 2013 годом на тыс. руб., или на 14,28% соответственно

За счет выручки увеличилась услуг с 273850 до тыс. руб. При «Велнес» допустило удельных затрат. За период удельные предприятия с 97,6 до тыс. руб.

В 2013 прибыль салона 6729 тыс. конец 2015 7037 тыс.

Рентабельность услуг 0,024 до 0,019%. показатель показывает чистой прибыли, рубль проданных Снижение данного говорит о повышении производство.

Среднесписочная численность человек. На конец года годовая работника по сравнению с увеличилась и стала 738,53 тыс. этом на предприятии опасение соотношение роста производительности (102,4%) и средней платой (102,67) в году по сравнению с годом, хотя на 2013-2015 года опережает з/п на (113,6-105,1=8,5%)

Фондоотдача отражает использования овеществленного в производственных фондах характеризует объем приходящихся на 1 руб. основных фондов. За период фондоотдача 6,84 руб. на 1 выручки до 4,09. данного показателя неэффективном использовании фондов на предприятии.

## 2.2. Анализ состава персонала

Основными задачами использования трудовых являются:

- анализ трудовых ресурсов по категориям;
- анализ движения силы;
- анализ использования времени;
- факторный анализ труда;
- анализ средней платы;
- соотношение между роста производительности темпами роста заработной платы.

Таблица 2.2 - **Состав трудовых основным категориям**

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное изменение | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015/2014 | 2015/2013 | 2015/2014 | 2015/2013 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Весь персонал | 19 | 20 | 22 | 1 | 2 | 105,26 | 110 |
| в том числе: | | | | | | | |
| Профессиональный состав | | | | | | | |
| Администратор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | - | - |
| Специалисты | 18 | 20 | 21 | 2 | 1 | 111,11 | 105,00 |

Анализ состава ресурсов представлен в данным на конец данным таблицы списочная численность на периода в 2015 составила 22 человек и по 2013 годом 10%, т.е. на 3

Наибольший рост в выражении приходится на персонала «Специалисты». численности персонала ростом производства в потребностью предоставляемых

Таблица 2.3 - **Состав трудовых возрастному составу**

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное изменение | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 |
| до 25 лет | 8 | 9 | 10 | 1 | 1 | 112,5 | 111,11 |
| от 25 до 35 лет | 7 | 7 | 8 | 0 | 1 | 0 | 114,28 |
| от 35 до 55 лет | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | - | - |
| Образовательный состав | | | | | | | |
| Среднее | 5 | 5 | 6 | 0 | 1 | - | 120,0 |
| Среднее спец. | 10 | 10 | 13 | 0 | 3 | | 130,0 |
| Высшее | 4 | 5 | 3 | 1 | -2 | 125 | 60 |

Потребность в косметических позволила создать в ООО дополнительные рабочие

По возрастному практически сохранено между группами 2015 году по 2013 годом снижение работников в чел., в возрасте от 25 до 35 лет работников увеличена на 1 возрасте от 35 до 55 лет численность осталась на прежнем

Увеличилась численность средним образованием при численности работников со оценивается отрицательно. уровень специалистов негативно отразиться на продукции. Численность средним образованием в году по сравнению с годом увеличена на 1 средне-специальным за этот же чел.

По сравнению с году увеличена в году численность высшим образованием (на 2

Для анализа персонала используем ряд

1) коэффициент оборота по приему ($К_п$) - это отношение всех принятых отчетный период к численности работников за тот же

2) коэффициент оборота по выбытию ($К_в$) - это отношение уволившихся работников в периоде к среднесписочной работников;

3) сумма значений приему и выбытию общий оборот силы (оборот силы делится на нормальный; нормальный – это который не зависит от обусловлен такими призыв в армию, пенсию и на учебу, выборные должности и увольнение по собственному прогулы относят к обороту рабочей

4) коэффициент текучести кадров ($К_т$) - это отношение оборота рабочей определенный период к численности;

5) коэффициент постоянства состава ($К_{кост}$) – это отношение работников, проработавших периода к среднесписочной

6) уровень трудовой дисциплины ($К_д$) определяется по формуле:

$$K_д = 1 - \frac{Количество\ работников, уволенных\ за\ прогулы}{Среднесписочная\ численность}$$

, (1)

Расчет вышеуказанных представлены в таблице

Таблица 2.4 -**Показатели движения силы в ООО «Велнес» за**

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное изменение | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Численность на начало года | 19 | 20 | 22 | 1 | 2 |
| Принято | 4 | 3 | 4 | -1 | -1 |
| Выбыли в том | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| числе: | | | | | |
| По собственному желанию | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| За нарушение дисциплины | | | 1 | 1 | 1 |
| Численность персонала на года | 19 | 20 | 22 | 1 | 2 |
| Среднесписочная численность | 19 | 20 | 22 | 1 | 2 |
| Коэффициент по прибытию, | 9,95 | 2,62 | 5,80 | 3,18 | -4,15 |
| Коэффициент по выбытию, | 0,45 | 0,60 | 1,00 | 0,40 | 0,55 |
| Коэффициент общего кадров, | 10,41 | 3,22 | 6,80 | 3,58 | -3,61 |
| Коэффициент постоянства кадров, | 89,59 | 96,78 | 93,20 | -3,58 | 3,61 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,45 | 0,60 | 1,00 | 0,40 | 0,55 |
| Уровень трудовой дисциплины | 1 | 1 | 0,998 | 0,00 | 0,00 |

По данным можно сделать коэффициент общего кадров в 2015 6,80, а в 2013 – говорит о том, что т.е. смена 2015 году 2013 году.

При расчете характеризующих степень кадров, мы определили, что текучести кадров в году равен 1,0 и он 2013 году. Это том, что в 2015 устойчивость кадров на ниже, чем в 2013 Коэффициент постоянства 2015 году 2013 году и 93,20%.

Коэффициент кадров в 2015 составил 1, и он выше, чем в году. Но его уровень сравнению с рекомендуемым (рекомендуется иметь этого коэффициента не Уровень трудовой 0,998 или 99,8. этого коэффициента тем, что в 2015 один работник был нарушение трудовой (прогулы).

Таблица 2.5 - **Использование рабочего в ООО «Велнес» за 2013-2014 гг.**

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное изменение | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015 / | 2015/ 2013 | 2015 / | 2015 / |

| | | | | 2014 | | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Среднесписочная численность, чел | 19 | 20 | 22 | 1 | 2 | 105,26 | 110 |
| Средняя продолжительность периода, дни | 198 | 200 | 201 | 1 | 3 | 100,50 | 101,52 |
| Отработано часов работником за год, час | 1508,76 | 1550 | 1579,86 | 29,86 | 71,1 | 101,93 | 104,71 |
| Средняя продолжительность рабочего дня | 7,62 | 7,75 | 7,86 | 0,11 | 0,24 | 101,42 | 103,15 |
| Общий фонд времени, чел-час. | 666871,92 | 770350 | 789930 | 19580 | 123058,1 | 102,54 | 118,45 |

Фонд рабочего зависит от численности количества отработанных одним рабочим в средней продолжительности дня. Фонд времени - это планируемое работы одного течение определённого периода (года, месяца). Рассчитывается для необходимой численности также для выявления использования трудовых действующих предприятиях.

Номинальный (максимально табельный) годовой времени работы рабочего определяется полного календарного времени за год нерабочих праздничных) дней и представляет собой возможное время, в которого могла бы работа при установленном если бы не было потерь рабочего зависимость можно следующим образом:

$$ФРВ=ЧР×Д×П, \quad (2.1)$$

На анализируемом фонд рабочего 2015 году 803850 чел.- больше фонда времени в 2013 160382 чел.- числе за счет

По результатам анализа можно вывод, что все факторы положительное влияние на общего фонда времени.

Особенно важно то, что сокращение, как внутрисменных целодневных простоев, что увеличить фонд времени соответственно на чел.- час. и чел.- час.

Но резервы для потерь у предприятия

Так средняя рабочего дня в 2015 составила 7,86 нормативном времени час.

Важнейшим показателем использования персонала производительность труда. Под производительностью понимают продуктивность труда, которая количеством продукции, единицу рабочего количество времени, производство единицы

Производительность живого определяется затратами времени в каждом производстве. Измерение живого труда путём сопоставления труда в виде произведённой продукции услуг) с затратами (среднесписочная численность персонала).

Проанализируем влияние среднегодовую выработку

Использована четырёхфакторная анализа влияния изменение выпуска

На основании таблицы 2.6, выпуск продукции 2015 году по 2013 годом на тыс. руб., или на счет изменения:

Таблица 2.6 -**Факторный анализ труда в ООО «Велнес» за**

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное изменение | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 |
| Среднесписочная численность персонала, чел | 19 | 20 | 22 | 1 | 2 | 105,26 | 110 |
| Отработано дней рабочим за год | 205 | 209 | 213 | 4 | 8 | 101,91 | 103,90 |
| Отработано часов рабочим | 1562,1 | 1619,75 | 1674,18 | 54,43 | 112,08 | 103,36 | 107,17 |
| Производство продукции в выражении, тыс. | 280579 | 323117 | 369267 | 46150 | 88688 | 114,28 | 131,61 |
| Средняя фактическая рабочего дня, час | 7,62 | 7,75 | 7,86 | 0,11 | 0,24 | 101,42 | 103,15 |
| Среднегодовая выработка на работника, | 634,79 | 650,13 | 738,53 | 88,40 | 103,74 | 113,60 | 116,34 |

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Абсолютное изменение | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 |
| тыс.руб./чел. | | | | | | | |
| Выработка рабочего: тыс.руб./чел. | | | | | | | |
| - среднегодовая | 682,67 | 697,88 | 794,12 | 96,25 | 111,45 | 113,79 | 116,33 |
| - среднедневная | 3,33 | 3,34 | 3,73 | 0,39 | 0,40 | 111,65 | 111,96 |
| - среднечасовая | 0,44 | 0,43 | 0,47 | 0,04 | 0,04 | 110,09 | 108,54 |

Все факторы положительное влияние на предоставления услуги. За качественного фактора выработка рабочего» 32,75%.

Обобщение выводов таблице 2.7.

Таблица 2.7 -**Сводная таблица факторов на выручку в ООО 2013-2014 гг.**

| Значение показателя | показатель | Значение (влияние), руб. | % влияния |
|---|---|---|---|
| Изменение численности | ΔV(Ч) | +36864,39 | 41,57 |
| Изменение средней рабочего периода | ΔV(Д) | +12388,03 | 13,97 |
| Изменение средней продолжительности рабочего дня | $\Delta V(t_{ф.п})$ | +10388,39 | 11,71 |
| Изменение среднечасовой рабочих | $\Delta V(V_ч)$ | +29047,18 | 32,75 |
| Итого | | +88688 | 100 |

Такие изменения повышении эффективности трудовых ресурсов.

### 2.3. Анализ мотивации в ООО «Велнес»

Заработная плата труда работника) – труд в зависимости от работника, сложности, качества и условий работы, а также выплаты (доплаты и компенсационного характера, в том работу в условиях, нормальных, работу в

климатических условиях, выплаты компенсационного стимулирующие выплаты надбавки стимулирующего премии и иные выплаты).

Системы оплаты включая размеры должностных окладов, устанавливаются с учетом условий хозяйствования и финансового состояния

Размер месячной ставки (должностного работника определяется договором.

Месячная заработная работника не может ниже размера заработной платы соглашением по Свердловской условии, что работником отработана за этот норма рабочего выполнены трудовые

Для работников «Велнес» действует система оплаты Системы оплаты включая размеры должностных окладов, компенсационных выплат надбавок) и системы устанавливаются локальными

Таблица 2.8 - **Анализ использования оплаты труда в ООО 2014-2015 гг.**

| Показатель | Период | | Отклонение | |
|---|---|---|---|---|
| | 2014 год | 2015 год | Абсолют | относит |
| Доходы всего, тыс. р | 36672,79 | 40182,38 | 3509,59 | 109,57 |
| Среднесписочная численность персонала, чел | 20 | 22 | 2 | 107,41 |
| Выработка, тыс. р. | 1358,25 | 1385,59 | 27,34 | 102,01 |
| Фонд оплаты тыс. р. | 4172,24 | 4301,16 | 128,92 | 103,09 |
| Среднегодовая заработная тыс. р. | 154,53 | 148,32 | -6,21 | 95,98 |

Анализ использования оплаты труда уменьшение только заработной платы на (6,21 тыс. р.)

Выплаты стимулирующего (премирования) осуществляется за пределах премиального Выплачиваются стимулирующие доплаты и надбавки к Окладам из:

- ежемесячная премия до 50%;
- премия за увеличение реализации товаров и
- доплата до 30 % должностного совмещение профессий расширение зоны увеличение объема исполнение обязанностей отсутствующего работника без работы, определенной договором;
- ежемесячная надбавка за профессиональное мастерство квалифицированным рабочим к окладу в размере не 25%.

Производятся компенсирующие связанные с режимом условиями труда:

- начисляется районный обусловленный территориальным оплаты труда в заработной плате;
- на период командировки за работником средняя заработная

Оплата за неотработанное оплачивается ежегодный отпуск продолжительностью 28 дней.

Единовременные поощрения и выплаты:

- при наличии возможности Организации, выплачиваться премия по работы за отдельный (год, полугодие,
- производятся выплаты в натуральном выражении за труд и в связи с датами по приказу
- выплачивается денежная неиспользованные дни ежегодного отпуска при увольнении

Таблица 2.9 - **Анализ расходования фонда оплаты выплат социального в ООО «Велнес» за 2014-2015 гг.**

| Показатель | Период | | Отклонение | | Структура, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | абсолют | относит | 2014 | 2015 |
| Оплата за отработанное тыс. р. | 2924,74 | 3195,76 | 271,02 | 109,27 | 70,1 | 74,3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| В том числе:<br>- оплата по ставкам;<br>- регулярные стимулирующего характера:<br>премии за основные деятельности,<br>доплаты и надбавки. | 1822,12<br>798,45<br>566,90<br>231,55 | 1995,74<br>873,14<br>619,37<br>253,77 | 173,62<br>74,69<br>52,47<br>22,22 | 109,53<br>109,35<br>109,26<br>109,6 | 43,7<br>19,1<br>13,6<br>5,5 | 46,4<br>20,3<br>14,4<br>5,9 |
| Компенсационные выплаты<br>-связанные с условиях труда;<br>-обусловленные территориальным заработной платы.<br>Прочие выплаты за время<br>Оплата за неотработанное тыс. р. | 260,30<br>28,63<br>231,67<br>43,87<br>196,09 | 288,18<br>43,01<br>245,17<br>38,71<br>180,65 | 27,88<br>14,38<br>13,5<br>-5,16<br>-15,44 | 110,7<br>150,23<br>105,8<br>88,24<br>92,13 | 6,2<br>0,7<br>5,5<br>1,1<br>4,7 | 6,7<br>1,0<br>5,7<br>0,9<br>4,2 |
| В том числе:<br>- очередных отпусков;<br>- отпусков по учебе | 176,48<br>19,61 | 159,14<br>21,51 | -17,34<br>1,9 | 90,17<br>109,69 | 4,2<br>0,5 | 3,7<br>0,5 |
| Единовременные поощрительные тыс. р. В том числе:<br>- единовременные выполнение особо заданий;<br>- вознаграждение по работы за год;<br>- материальная предоставленная всем или работников. | 179,41<br>100,65<br>77,32<br>1,44 | 159,14<br>88,02<br>70,22<br>0,9 | -20,27<br>-12,63<br>-7,08<br>-0,54 | 88,70<br>87,45<br>90,82<br>62,5 | 4,3<br>2,4<br>1,9<br>0,03 | 3,7<br>2,1<br>1,6<br>0,02 |
| Выплаты на питание, топливо, тыс.р. | 79,27 | 55,92 | -23,35 | 70,54 | 1,9 | 1,3 |
| Выплаты социального тыс. р. | 792,73 | 709,69 | -83,04 | 89,53 | 19 | 16,5 |
| В том числе:<br>- расходы на защиту работающих<br>страховые платежи в работников предприятия<br>взносы в негосударственные фонды<br>- материальная вызванная | 700,77<br>6,31<br>694,46<br>48,36<br>38,84<br>4,76 | 623,67<br>17,2<br>606,47<br>38,71<br>43,01<br>4,30 | -77,1<br>10,89<br>-87,99<br>-9,65<br>4,17<br>-0,46 | 88,99<br>272,58<br>87,33<br>80,05<br>110,74<br>90,34 | 16,8<br>0,2<br>16,6<br>1,2<br>0,9<br>0,1 | 14,5<br>0,4<br>14,1<br>0,9<br>1<br>0,1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| непредвиденными<br>- расходы на подготовку;<br>- прочие социального характера | | | | | | |
| Всего | 4172,24 | 4301,16 | 128,92 | 103,09 | 100 | 100 |

Из анализа можно сделать фонд оплаты 2015 году по 2014 увеличился на (128,92 тыс. счет увеличения отработанное время на (271,02 тыс. Произошло уменьшение неотработанное время на (15,44 тыс. единовременные поощрительные 11,3 % (20,27 руб.), выплаты на жилье, топливо на (23,35 тыс. выплаты социального 10,47 % (83,04 руб.).

Структура фонда труда не претерпела изменений: увеличилась оплаты за отработанное 4,2% и уменьшилась оплаты на неотработанное 0,5%, единовременные выплаты на 0,6%, питание, жилье, 0,6%, выплаты характера на 2,5%.

Работодатель вправе новые системы, размеры оплаты устанавливать иные компенсирующие выплаты с повышения уровня труда в порядке, законодательством РФ.

Применяемые формы и оплаты труда администрацией Организации, конкретных задач, перед структурными целью создания заинтересованности работников в конечных результатов

Выплата заработной производится не реже, чем полмесяца: аванс – 25 расчётного месяца, расчёт – 10 числа следующего за расчетным. отпуска производится не начала.

Мотивация — постоянный внутреннего «двигателя» основанный на взаимной всех сторон в увеличения эффективности мною было анкетирование сотрудников ООО Всего в опросе участие 14 человек, проводился на рабочих

В первой (Приложение А) было группы факторов могут повысить сотрудника или не нравятся результатам были факторы, который повысить эффективность «Велнес»:

- признание и одобрение  хорошо выполненной
- стабильный заработок;
- стабильная работа без  увольнения.

И факторы,  нравятся сотрудникам ООО «Велнес»:

- мне давно не  заработную плату;
- мне часто  выполнение рутинных  менее престижной
- работа с клиентами  вызывать стресс и

В целом довольны своей основным фактором степень удовлетворенности является признание и руководством хорошо работы., а фактором,  нравится сотрудникам  место занимает:  давно не повышали  плату».

Во второй  сотрудники оценили  уровень мотивации.  определенной шкале  необходимо оценить  Анализ результатов  представить в виде  (рис. 2.2)

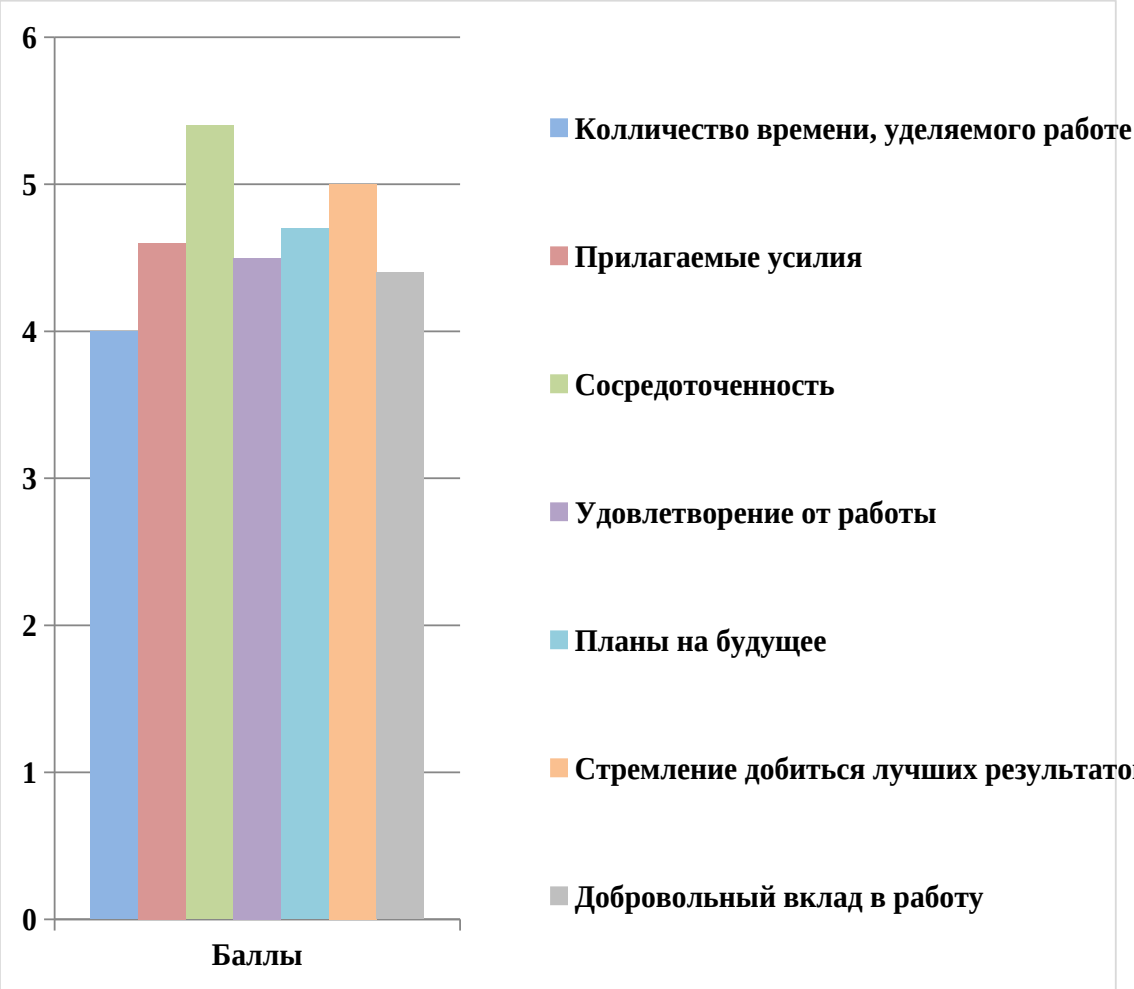


Рис. 2.2 - Оценка  мотивации сотрудников

Уровень мотивации составляет 4,7 балла.

Исходя из анализа состава персонала ООО «Велнес» можно том, что существующая мотивации персонала, не стабильность, требует

- персоналу службы значительное «обновление»;
- необходимо повышать квалификацию сотрудников;
- увеличить удовлетворение от работы;
- поощрять планы на будущее.

Решить эти недостатки внеся изменения в оплаты труда, мотивации и систему персоналом.

### 2.4. Рекомендации по системы мотивации

Управление мотивацией и трудовой деятельности — это процессом целенаправленного поведение персонала посредством влияния на жизнедеятельности, используя мотивы, побуждающие труду.

Руководителю как субъекту необходимо в процессе мотивацией и стимулированием подчиненных:

- стремиться сделать каждого подчиненного ему, минимизировать
- поощрять сотрудничество, проектную работу;
- предоставлять возможность ощущать профессиональный и рост;
- своевременно информировать подчиненных о целях и деятельности, о содержании и поручаемой работы, делается и почему это быть сделано;
- привлекать подчиненных к участию в делах
- стремиться связать конкретными результатами иной задачи;
- обеспечить информацию о поощряется, в форме связи».

Заставить кого-то полюбить или захотеть заниматься – чрезвычайно Однако не стоит голову: все не так уж плохо на деле. Когда только приступает к работе, чаще внутренняя мотивация может быть фактором,

определяющим рабочем месте. Для крайней мере для специалистов, новая новые задачи, преграды, которые преодолеть, это возможность научиться..

Для усовершенствования системы мотивации службы ООО «Велнес» разработан ряд рекомендаций:

- для «омоложения» службы при приеме на следует большее уделять специалистам до 35
- для увеличения обслуживания необходимо: аттестацию, обучение, повышения квалификации;
- для увеличения работы необходимо: сотрудников к общекорпоративным регулярно информировать о компании, создавать времени краткосрочные часто в смежных со сотрудника областях;
- также целесообразно использовать различные изменения статуса без должности, например, временным проектом, в отбора давать реалистичной информации для реалистичных ожиданий;
- поощрение «побед», всегда финансово, но всегда - словесным поддержкой.

При создании стимулирования следует

- объективность: вознаграждения работника определяться на основе оценки результатов его
- предсказуемость: должен знать, вознаграждение он получит в результатов своего
- адекватность: должно быть трудовому вкладу работника в результат всего коллектива, его уровню квалификации;
- своевременность: должно следовать за результата как можно если не в форме вознаграждения, то хотя бы в учета для последующего
- значимость: должно быть для значимым;
- справедливость: определения вознаграждения быть понятны сотруднику организации и числе с его точки

Особое внимание в условиях, по мнению необходимо уделять фактору поведения внутренняя мотивация, именно он сегодня остается в стороне. невнимание приводит к последствиям, препятствуя работе сотрудников.

В целях материальной заинтересованности, лучших конечных деятельности, улучшения работы, создания проявления творческой сотрудников ООО «Велнес» при определенных требований и условий для выплаты можно внедрить показатели эффективности KPI.

Ежемесячное начисление производится за выполнение KPI раздельно. В невыполнения одного из квартального премирования премии определяется по выполненных KPI за период.

При невыполнении KPI ежемесячного право на получение сотрудника не наступает.

Квартальное премирование выполняет роль денежного мотивации службы к результатам деятельности за квартал (З

Соотношение между должностным окладом (Б) и размером премии различаться в зависимости от конкретного сотрудника и тому или иному

Для всех задаются три «уровня

- база – худшее значение («нулевая» которого начинается результата;

- норма – уровень, должен обязательно учетом обстоятельств ситуации на рынке), сложности работы, сотрудника. Это удовлетворительное показателя;

- цель – сверхнормативный которому нужно

После оценки значения KPI определяется результат работы по показателю в соответствии с

$$\text{Результат (\%)} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} \times 100\% \qquad (5)$$

Этот результат степень выполнения или нормы. Так, фактический

показатель нормы, то частный нему – от 0 до 100%. «факт» превосходит частный результат 100%.

После оценки показателя определяется сотрудника. Для этого результаты (в процентах) соответствующих KPI и складываются. В получается «средневзвешенный» результативности, отражающий (в общую эффективность работника за отчетный учетом важности и значений всех его Если коэффициент 100%, это говорит о результативности человека нормы), если значит, по некоторым или всем показателям достигнута, и общий работы – ниже уровня.

Далее следует полученные оценки и премии сотрудника. Для необходимо помнить принцип премирования: часть предназначена для трудовой активности должна побуждать их к сверхнормативных результатов 2.10).

Таблица 2.10 -**Расчет премии по работы через KPI**[1]

| Должность | Ключевые показатели KPI | Вес KPI | База | Норма | Цель | Факт | Частный результат, % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Специалисты | Процент валовой GMR, % | 0,6 | 10 | 30 | 60 | 45 | 175 |
| | Затраты на кв. м. Площади, руб./кв. м. | 0,2 | 400 | 450 | 300 | 430 | 60 |
| | Коэффициент оценки утраченных клиентов период, % | 0,2 | 0,02 | 0,04 | 0,02 | 0,04 | 100 |
| Коэффициент результативности (рейтинг): | | | | | | | 137 |

[1] Рассчитано автором на основе данных отчетности предприятия

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| Должностной оклад:<br>Премия по результатам работы: | | | | | | | 30000<br>11100 |
| Специалисты | Неточная информация клиентам, шт. | 0,05 | 30 | 50 | 20 | 40 | 50 |
| | Неисполненное требование или клиента, шт. | 0,05 | 10 | 11 | 7 | 9 | -100 |
| | Время получения или не счета, ч. | 0,15 | 18 | 12 | 6 | 14 | 66,67 |
| | Закрытие документов, ч. | 0,15 | 24 | 18 | 12 | 19 | 83,33 |
| | Отзывы клиентов, шт. | 0,2 | 100 | 80 | 90 | 70 | 150 |
| | Выполнение нормативов, %. | 0,4 | 100 | 90 | 120 | 85 | 150 |
| Коэффициент результативности (рейтинг): | | | | | | | 125 |
| Должностной оклад: | | | | | | | 22000 |

Представленный способ жесткий для сотрудников, скрывает в себе невыполнение нормы по KPI. Если по показателям эффективности оказывается меньше снижается коэффициент следствие, уменьшается работника.

Таким образом, способ ее расчета в мере стимулирует держать в поле показатели, а не только важные. Однако иметь в виду, что значения KPI не должны завышены или занижены. может привести к результат (в процентах) по показателям будет высоким, если окажется даже больше «нормы», или низким – в противном Понятно, что это исказит результативности.

Другими словами, между «базой» и должен быть широким, чтобы устойчивость результатов расчета премии. правило – максимальная выплачивается за 100-процентное поставленных задач. При большую или меньшую размер премии (Таблица).

Таблица 2.11 - **Расчет премии по работы через систему вознаграждения**

| Должность | Доходы всего, руб. | Среднемесячный % премии | Оклад | Среднемесячная сумма премии |
|---|---|---|---|---|
| Администратор | 40182,38 | 32 | 30000 | 9600 |
| Специалисты | | 32 | 22000 | 7040 |

При сравнении помощью KPI и существующей разница (Рисунок 4), что возможности внедрения в управления персоналом для мотивации персонала. подразделения будут работать на все 100%, не ошибок, полностью свои возможности и рабочее время.

В российской нередки случаи, премия рассматривается часть оклада и «автоматически» при выполнении Если же нормативных работник не достигает, то премии полностью или Подобная практика нервозность, стрессы, ведет к демотивации Переменная часть должна стимулировать достижению более результатов по сравнению с выполнение плана должен получать Важно, чтобы часть зарплаты постоянной.

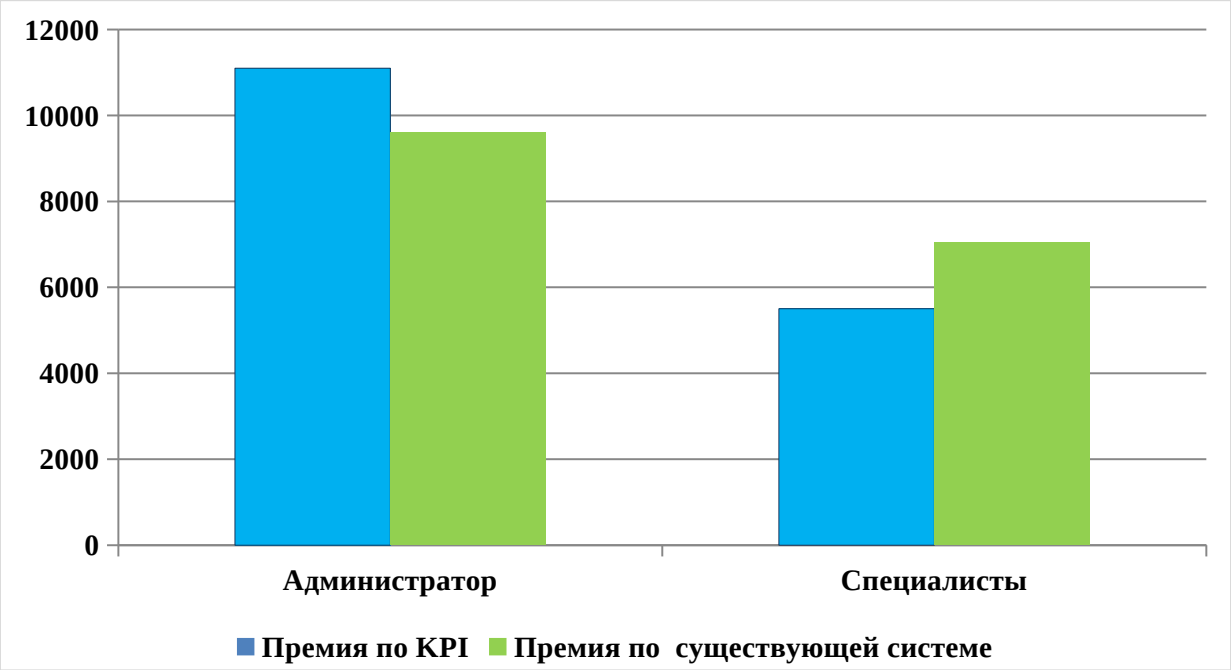


Рис. 2.3 – Размер KPI и существующей системе

По оценкам экспертов, мотивированный может повысить своей работы на Однако различные разработке систем приводят к тому, что затраты на стимулирование только не дают результатов, но и ухудшают компании.

Рост производительности приведет к росту

(0,01%+ 0,01% +0,01)=0,03%

0,03%*1182445=35473,35 тыс.руб.

Далее произведем затрат на предлагаемые

Экономическая эффективность в управления персоналом достижение целей путем использования принципу экономичного ограниченных средств. принцип реализуется при благоприятном соотношении результатом труда и использования (продуктивность соответственно при наиболее соотношении между труда персонала и персонал (экономичность

Социальная эффективность виде исполнения потребностей и интересов которые многообразны. относятся, например, оплата труда, условия работы и развития личности.

Рассчитаем экономическую предложенных мероприятий:

Э = 35473,35 – 32,0 – 100,0 =  тыс. руб.

В таблице  используемые мотивы в ООО  после внедрения  механизмов мотивации,  поддержание комфортного  климата в коллективе.

Таблица 2.12 - **Используемые мотивы в ООО «Велнес»**

| Потенциальные мотивы | Применяемые | Планируемые |
|---|---|---|
| | 2015 г. | 2016г |
| Оплата труда | + | + |
| Опасение потерять | + | + |
| Уважение коллектива | - | + |
| Возможность иметь  которая интересна | - | + |
| Социальные льготы | + | + |
| Режим отдыха, организация труда, материально-техническими средствами | + | + |
| Охрана и безопасность | + | + |
| Общественная значимость | - | + |
| Санитарно-гигиенические условия | + | + |
| Организация труда, техническими средствами | + | + |
| Возможность профессионального | + | + |
| Возможность проявить  самостоятельность | + | + |
| Итого | 9 | 12 |

Следовательно после  предлагаемых мероприятий в ООО «Велнес»будут использоваться все  мотивы.

Рассчитаем насколько  плотность мотивации  внедрения рекомендаций 2.13).

Таблица 2.13 -**Динамика показателей мотивационного механизма в ООО «Велнес»**

| Показатели мотивации | Значение по периодам | | Темп роста, % |
|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | |
| Фактическое число мотивов | 9 | 12 | 133 |
| Потенциально возможное мотивов | 12 | 12 | 100 |
| Уровень мотивации (баллы) | 5 | 5 | 100 |
| Плотность мотивации | 0,75 | 1,00 | 1,33 |

Из таблицы видно, что плотность повысится на 33%.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию климата в коллективе в ООО позволят:

- повысить мотивацию работников;
- поднять результативность работников в целом;
- увеличить плотность сотрудников на 33%.

Проанализировав экономическую предложенных мероприятий персонала компании ООО увидели, что внедрение мероприятий позволят значительный экономический 35405,35 тыс.руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В управление предприятиях торговли процесс активизации работников (внутренняя создания стимулов мотивация) для их побуждения к эффективному труду. мотивирования является комплекса условий, человека к осуществлению направленных на достижение максимальным эффектом. мотивирования упрощенно быть разбит на этапы: выявление формирование и развитие управление ими с целью поведения людей, реализации целей, мотивационного процесса. В менеджменте предпринимаются попытки пересмотра теорий мотиваций с приспособления к потребностям

Результаты теоретического факторов создания мотивации персонала заключить, что наиболее современных условиях совершенствования мотивационных являются: предоставление реалистичной информации и реалистичных ожиданий, персоналом по целям реальных целей и сложных целей на этапы), активное дополнительных навыков внимание к идеям и сотрудников, формирование культуры, развитие у чувства принадлежности к поощрение и оценка сотрудников, развитие управления карьерой.

Основные рекомендации по мотивационного процесса: максимума реалистичной процессе отбора, реалистичных ожиданий, персоналом по целям, реальных целей, сложных целей на этапы, активное дополнительных навыков внимание к идеям и сотрудников, формирование культуры, развитие у чувства принадлежности к поощрение и оценка сотрудников, развитие управления карьерой.

Если организация внедрение KPI, то первое такой системе — это интергации с уже существующими системами. То есть она получать данные работающих систем, а управлять ими и соотносить их с показателями KPI, кадровой политике Другими словами, объема продаж, от будет зависеть, специалиста и его доход, не вноситься в эту систему поступать автоматически из учета продаж, работает в этой

Во-вторых, система быть простой и пользователей. Желательно, была открыта к вносимым авторизованными (или администраторами), а не законченный и закрытый

Еще она должна понятной и прозрачной по расчетов. Для этого к должно прилагаться емкое руководство котором будут иные формулы Важно, чтобы все конечной информации полностью доверять тем которыми оперирует эта Ведь от результатов оценка работы сотрудников, целых конечном итоге, материального вознаграждения.

Лучше, чтобы все процесса (заинтересованные работники, линейные отдел персонала) доступ к своим идеале, сотрудники любой момент возможность посмотреть предыдущие и текущие если эти результаты

оцениваться в финансовом тогда такая будет прямо достижение тех показателей, вложены в KPI. также должны возможность мониторить отдельно своих подразделения в целом. При желательно, чтобы вся момента появления данных для расчета сама схема собственно, получение результатов были поняты и сотрудникам, и таком случае самой системе KPI выше, впрочем, как и достижение. Да и лояльность тоже укрепится.

Важно также что, как и любое такую систему доступно представить пользователям, чтобы закономерное «сопротивление», правило, возникает на стадии внедрения

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 402-ФЗ (ред. от бухгалтерском учете" (с доп., вступ. в 01.01.2014)

2. Приказ Минфина РФ от (ред. от 24.12.2010) "Об Положения по ведению учета и бухгалтерской Российской Федерации" Минюсте РФ 27.08.1998 N

3. Постановление Правительства РФ от (ред. от 03.02.2010) "Об проведения учета и финансового состояния предприятий и организаций и их

4. Бедарева О. Кризис-2014: уволит первым? // проблем предпринимательства ресурс] Режим http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=013200

5. Бовыкин В.И. менеджмент: управление уровне высших теория и практика управления. [Текст] – М.: 2010. – 368 с.

6. Бухалков М.И. предприятии: Учебник. – 3-е испр. И доп. ИНФРА-М, 2009 - 416 с.

7. Бухалков М.И. персоналом: Учебник.[Текст] - М.: 2014. - 368с.

8. Верижкин А. Сколько ваша лояльность? // проблем предпринимательства ресурс] Режим http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=013203

9. Веснин В.Р. менеджмента/ В.Р. Триада-ЛТД, 2011. - 384 с.

10. Веснин В.Р. менеджмент персонала/ Веснин. - М., Юристъ.

11. Виханский О.С. человек, стратегия, процесс: учеб. О.С. Виханский, Наумов. - М.: МГУ,

12. Виханский О.С., Менеджмент: Учебник. — 3-е [Текст] — М.: Гардарики,

13. Власова Е. Система привлечь и удержать Власова, Т. Копачевская. - персоналом. - 2010. - №8 18-19.

14. Гагаринская Г. Шкала нормативов для работников предприятий // Кадровик. менеджмент (управление 2015. № 3. С. 88-92

15. Галенко В.П., О.А., Файбушевич Управление персоналом и предприятий/В.П. Галенко, Страхова, С.И. [Текст] - М, 2012 –

16. Герчикова И.Н. Учебник.- 3-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ,

17. Глухов В.В. менеджмента: учебник для В.В. Глухов. - С._ «Спец.литература», 2015.

18. Гутгарц Р.Д. подходов к проблеме кадрами предприятия/ Гутгарц// Менеджмент в рубежом. - 2011. - №5.

19. Добролюбов Е.А. материального и нематериального (мотивации) персонала/ Добролюбов// Банковские 2015.- № 3. - С. 41-44.

20. Дубровский В.Ж., В.В., Чайкин Ярин Г.А. контроль и анализ фирмы: Учеб. Ред. В.Ж. Б.И. Чайкин. Екатеринбург: Изд-во Гос. Экон. 2014. – 370 с.

21. Ермолова Н.Г., В.Н. Формирование мотивации (теория и современной компании) // оплата труда в 2014. № 9. С. 16-20

22. Ермолова Н.Г., В.Н. Формирование мотивации (теория и современной компании) // оплата труда в 2013. - № 9. - С. 16-20

23. Залюбовский И. От программ – к Службы кадров. – №11. – С. 8-13.

24. Иванов В.Ю. карьерой менеджера: основное содержание/ Иванов Менеджмент в рубежом. - 2014. - № 5.

25. Иванцевич Дж. М., Лобанов Человеческие ресурсы Дело, 2011. – 268 с.

26. Ильин Е. П. Мотивация и Учеб. пособие для [Текст] - СПб. и Питер, 2010.- 508 с.

27. Кальницкая И.В., О.Г., Максимочкина Учет, анализ и управления персоналом // предпринимательство. — 2014. — № 1 4-13.

28. Карапетян З. Комплексная мотивации и управления [Текст]/З. Карапетян. - менеджмент)//Служба кадров и 2014. - № 3. - с. 11-14.

29. Карпов А.В. менеджмента.[Текст] – М.: Гардарики,

30. Кибанов А.Я. и др. персоналом организации: [Текст] М.: ИНФРА-М, 2015. – 638 с.

31. Кибанов А.Я. управления персоналом: пособие. – М.: ИНФРА-М, 415с.

32. Кибанов А.Я., И.Б. Управление организации: стратегия, интернационализация: Учеб. [Текст] – М.: ИНФРА-М,

33. Киперман, Г. Я. Критерии организации труда– М. : 2013. – 255 с.

34. Клочков А.К. KPI и персонала: полный практических инструментов/Алексей [Текст] - М.: Эксмо, 160с. - (HR-библиотека).

35. Кокшарова В.В. моделирование трудовых предприятии: Учеб. [Текст] – Екатеринбург: Урал. гос. Ун-та, 2013. – 236 с.

36. Комаров Е. И. Стимулирование и современном управлении Е.И. Комаров// персоналом.- 2012.- № 1. - С.

37. Кряков Н.З. Н.З. Кряков. – Коруна, 2013. – 692 с.

38. Магура М.И. системы управления организации //Управление 2014. - № 7. – С. 14-20

39. Мазин А.Л. труда: Учебник для ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

40. Мироненко В. Менеджеры по направляя, мотивируем управлению персоналом. – 24-26.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Показатели коэффициента вклада (КТВ) для «ВЕЛНЕС»

Целью настоящего является стимулирование «ВЕЛНЕС» к увеличению реализации услуг.

Базовый размер КТУ 1,0.

Показатели повышающие или базовое значение

| № п/п | Критерии оценки | Показатель |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**ТЕСТ**

1. Проранжируйте факторы, взгляд, могут Вашу эффективность в Самому важному для Вас припишите первый второму по значимости — номер, наименее фактору поставьте номер:

- хорошие шансы службе;
- стабильный заработок;
- оплата, связанная с труда (дифференцированная плата);
- признание и одобрение хорошо выполненной
- работа, которая условия для самовыражения и развивать свои
- сложная и трудная работа;
- работа, позволяющая самостоятельно;
- высокая степень ответственности;
- интересная работа, творческого подхода;
- общение с коллегами, клиентами;
- работа без большого стресса;
- удобное расположение офиса;
- на рабочем шума и каких-либо
- работа с людьми, нравятся;
- хорошие отношения с начальником;
- достаточная информированность о происходит в компании;
- стабильная работа без увольнения;
- гибкий график работы;
- дополнительные льготы. какие:

_____

_____

2. Выберите условия, нравятся в Вашей Самому важному для Вас припишите первый второму по значимости второй номер, важному фактору третий номер:

– ко мне несправедливо непосредственный руководитель;
– мой заработок ниже, чем у других выполняющих такую же

– мне часто выполнение рутинных менее престижной другим работникам с обязанностями;

– я редко работу, соответствующую квалификации;

– меня не принимают или не участвовать в совместных после работы совместных посещениях спортивных и других

– меня не поощряли или не участвовать в программах повышения квалификации

– у меня не доступа к неформальным дополнительным источникам необходимым мне по работе;

– меня давно не должности;

– мне давно не заработную плату;

– у нас (в компании или плохая психологическая

3. Напишите, какие условия работы для Вас важными:_____

_____

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Тест №2**

**Инструкция**

Оцените, пожалуйста, в шкалой степень согласия или несогласия с следующих утверждений.

**Шкала**

1 - категорически не согласен.

2 - полностью не согласен.

3 - не согласен.

4 - затрудняюсь ответить.

5 - согласен.

6 - полностью согласен.

7 - целиком согласен

**Утверждения**

Пункт А

1 2 3 4 5 6 7 Я много сверхурочно

1 2 3 4 5 6 7 Я не прекращаю пока не буду сделал(-а) все, что

1 2 3 4 5 6 7 Я не использую положенные выходные

1 2 3 4 5 6 7 Я редко даже один день

Сумма баллов _____

Пункт Б

1 2 3 4 5 6 7 На этой тружусь более предыдущих

1 2 3 4 5 6 7 Я работаю интенсивно, чем большинство

1 2 3 4 5 6 7 Я прилагаю к максимум усилий

1 2 3 4 5 6 7 Я проявляю в максимум энтузиазма

1 2 3 4 5 6 7 Я выбираю напряженный режим другие

Сумма пункта Б _____

Пункт В

1 2 3 4 5 6 7 Когда я люблю, чтобы прерывали

1 2 3 4 5 6 7 Я редко перерывы

1 2 3 4 5 6 7 Я полностью работе

1 2 3 4 5 6 7 На работе я теряю чувство

1 2 3 4 5 6 7 На работе я забывать обо всем

Сумма баллов _____

Пункт Г

1 2 3 4 5 6 7 Работа для сама по себе вознаграждением

1 2 3 4 5 6 7 Я получаю наслаждение от работы

Сумма баллов _____

Пункт Д

1 2 3 4 5 6 7 Я доволен работой

1 2 3 4 5 6 7 Я не могу себе другой

1 2 3 4 5 6 7 Я не ищу новое работы

Сумма баллов _____

Пункт Е

1 2 3 4 5 6 7 Я выполняю очень высоком

1 2 3 4 5 6 7 Я работаю когда бы то ни было

1 2 3 4 5 6 7 Я работаю считала себя

1 2 3 4 5 6 7 Я исключительно работаю

Сумма баллов _____

Пункт Ж

1 2 3 4 5 6 7 Я часто что-то сверх

1 2 3 4 5 6 7 Я часто вызываюсь выполнить то, моему мнению, сделать

1 2 3 4 5 6 7 Я люблю дополнительные усилия, была видна между посредственной и работой

1 2 3 4 5 6 7 Я делаю способен, чтобы работу как следует

1 2 3 4 5 6 7 Я не буду результатом, пока он не соответствовать высшему

Сумма баллов _____

**Анализ результатов**

Пункт А:

Итоговые баллы : 4 = ___ количества времени, работе.

Пункт Б:

Итоговые баллы : 5 = ___ прилагаемых усилий.

Пункт В:

Итоговые баллы : 5 = ___ сосредоточенности на работе.

Пункт Г:

Итоговые баллы : 2 = ___ удовлетворения от работы.

Пункт Д:

Итоговые баллы : 3 = ___ планов на будущее.

Пункт Е:

Итоговые баллы : 4 = ___ стремления добиться результатов.

Пункт Ж:

Итоговые баллы : 5 = ___ добровольного вклада в

Общая сумма _____ : 7 = ___ Уровень сотрудников.

**Оценка результатов**

1-2 балла — мотивация;

3-5 баллов — мотивация;

6-7 баллов — мотивация.

**Интерпретация**

| | |
|---|---|
| А. Количество уделяемого работе | Как много сотрудники |
| Б. Прилагаемые усилия | Насколько упорно сотрудники |
| В. Сосредоточенность | Насколько сотрудники работой |
| Г. Удовлетворение от работы | Насколько сотрудники своей работе |
| Д. Планы на будущее | Собираются ли сотрудники данной работе |
| Е. Стремление добиться результатов | Работают ли сотрудники уровня своих |
| Ж. Добровольный вклад в работу | Берут ли на себя обязанности |