МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций
Кафедра управления персоналом

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа)

обучающегося Полукаровой Виктории Игоревны
(Фамилия, Имя, Отчество)

на тему:

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА (на примере ООО«СТС-Групп)»

Направление подготовки: 38.03.03 – Управление персоналом
Образовательная программа: Управление персоналом организации

ОБУЧАЮЩИЙСЯ _____ Полукарова В.И
подпись (Фамилия, инициалы)

РУКОВОДИТЕЛЬ _____ Сувалова Т.В
(к.э.н., доцент кафедры "Управление персоналом" ГУУ,) подпись (Фамилия,инициалы)

Допустить к защите

ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ
к.э.н.,доцент _____ Р.А.Ашурбеков
подпись

«_____»_____ 2016 г.

Москва – 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……...4
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала……..9
1.1. Теоретические аспекты трудовой мотивации персонала…….9
1.2. Трудовая мотивация в сфере массового подбора персонала и ее особенности……...…....17
1.3. Отечественный и зарубежный опыт мотивации персонала….……..31
Глава 2. Анализ финансовой - экономической деятельности, системы управления и процесса совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации ООО «НЦЗ»…….38
2.1. Краткая характеристика организации ООО «НЦЗ»……..…….38
2.2 Анализ системы управления ООО «НЦЗ»……..……...41
2.3 Анализ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности ООО «НЦЗ»……..43
2.4. Кадровая политика ООО «НЦЗ»…….……46
2.5 Анализ кадрового состава ООО «НЦЗ»…….49
2.6 Анализ системы управления персоналом ООО «НЦЗ»……55
2.7. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»…….59
2.8.Проблемы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»…….65
2.9 Разработка задания на организационное проектирование по внедрению системы мотивации персонала ООО «НЦЗ»……72
Глава 3. Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»……..75
3.1. Основные направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»……..75

3.2. Рекомендации по улучшению системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ» ……..…….....83

3.3 Внедрение системы Грейдов на примере ООО «НЦЗ»……...86

3.4. Положение об оплате труда и премировании сотрудников на основе грейдов в ООО «НЦЗ»……..96

3.5. Расчет ежемесячных и квартальных премий сотрудникам ООО «НЦЗ» …….97

3.6. Положение об оплате труда и премировании сотрудников по KPI ООО «НЦЗ»…….99

3.7. Оценка социально-экономической эффективности проекта……..103

3.8 План мероприятий по внедрению проекта…….116

Заключение…….....117

Список использованной литературы…….120

Приложение……123

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время многие руководители кадровых агентств недооценивают значение современных методов управления персоналом и мотивации работников, свойственных современному менеджменту и активно использующихся для эффективного управления и повышения производительности труда.

Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации работников, которая приобретает решающее значение в современных условиях.

Основной целью деятельности любой коммерческой организации является извлечение и максимизация прибыли. Для обеспечения этой цели руководители массового подбора персонала должны воздействовать на менеджеров по персоналу различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но на практике, сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и наиболее простым формам экономического стимулирования. Такое положение вещей вызвано неполным представлением об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства мотивации, как составной организационной части управленческого процесса в современных условиях, существенно расширились и углубились. Поэтому стратегия управления персоналом предприятий должна быть направлена на повышение уровней образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышение уровня самовыражения и развития организационной культуры.

Все это делает актуальным основательное изучение вопросов мотивации и разработку системы мотивации труда работников в организациях.

Лишь с переходом к рыночным отношениям и появлением конкуренции у фирм возникла необходимость в активном и качественном предоставлении услуг. И именно на этом этапе многие компании столкнулись с рядом трудностей: неразвитая инфраструктура, отсутствие налаженных контактов с заказчиками, неумение управлять системой предоставления услуг по найму персонала, а, главное, — отсутствие квалифицированного персонала и навыков построения эффективных систем мотивации.

В условиях экономического роста российские фирмы продолжают искать эффективные пути организации своих подразделений, поэтому в настоящее время проблемы мотивации менеджеров по персоналу в кадровых агентствах особенно актуальны.

В связи с вышеизложенным, для данного дипломного проекта была выбрана тема «Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала (на примере ООО «СТС-Групп». Исследование проводилось в ООО «СТС-Групп». С 1 января 2016 года организация была переименована в ООО «Национальный Центр Занятости».

Методы менеджмента, управления персоналом и мотивации трудовой деятельности работников изучаются и используются более 100 лет не только в зарубежных странах, но и в нашей стране. Разработано множество инструментов эффективной организации труда, диагностики мотивации персонала предприятий и управления персоналом. Однако в нашей стране, особенно на предприятиях, уделяется недостаточное внимание этой проблеме. Накопленный теоретический опыт нуждается в дальнейшей разработке и более широком внедрении в практику работы организаций различных отраслей российской экономики.

Цель дипломного проекта– рассмотрение специфики трудовой мотивации персонала в сфере предоставления услуг по найму и подбору персонала на примере ООО «НЦЗ» и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала.

Основные задачи исследования:

- выявить особенности мотивации труда работников кадрового агенства на основе исследования эволюции теоретических подходов к управлению персоналом;
- сформулировать основные факторы, влияющие на мотивацию труда работников оптовой торговли;
- изучить современные принципы построения эффективной системы мотивации менеджеров по персоналу;
- рассмотреть специфику деятельности ООО «НЦЗ»;
- проанализировать систему мотивации персонала кадрового агенства в ООО «НЦЗ»;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ».

Предметом исследования является процесс мотивации персонала в кадровом агентстве.

Объектом исследования является ООО «НЦЗ» и его социально-экономические отношения, которые складываются в процессе формирования мотивации как основополагающего механизма управления персоналом.

Теоретической основой дипломного проекта послужили исследования зарубежных авторов: создателей содержательных теорий мотивации - А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга, К. Алдерфера; процессуальных теорий мотивации - В. Врума, С. Адаме, Л. Портера, Э. Лоулера, а также таких известных ученых как У. Оучи, П. Друкера, Р. Уотермена, И. Ансоффа и других.

К числу современных ученых, внесших весомый вклад в изучение этих вопросов можно отнести Н.А.Волгина, Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, А.Л.

Жукова, А.Г. Здравомыслова, Ю.Г. Одегова, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина, М.И. Магуры, С.А. Шапиро, В.А. Шахового, Р.А. Яковлева и ряд других ученых и специалистов.

Что касается проблем функционирования кадрового агенства, то в этой области в последнее время было выпущено достаточно много литературы, однако эти издания, в основном иностранные, не всегда отражают специфику российского рынка, и носят прикладной характер. Вопросы управления и организации кадрового персонала в них затрагиваются недостаточно.

Информационной базой исследования являются учредительные документы ООО «НЦЗ», положения компании, приказы генерального директора, бухгалтерская и статистическая отчетность, документация кадровой службы.

Эмпирической базой исследования послужили материалы опроса, произведенного в ООО «НЦЗ».

В данном дипломном проекте были использованы следующие ***методы исследования:*** статистические методы обработки информации, анкетирование, методы сравнительного анализа.

Структура работы. Структура и объем дипломного проекта определены его содержанием. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первая глава дипломного проекта посвящена теоретическим основам мотивации трудовой деятельности персонала, рассматриваются особенности трудовой мотивации в сфере предоставлению услуг по найму и массовому подбору персонала, отечественный и зарубежный опыт мотивации персонала.

Во второй главе дана краткая характеристика ООО «НЦЗ», рассмотрены экономические показатели, кадровая политика и структура персонала, проведен анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в исследуемой организации.

В третьей главе разработаны предложения по совершенствованию процесса мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ» и показана социально – экономическая эффективность проекта.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Теоретические аспекты трудовой мотивации персонала

Управление, как социальный феномен, известно с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики. Таким образом, теория управления, как самостоятельная отрасль знания, формируется и развивается как междисциплинарная система.

К концу XIX - началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большей емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных кооперации и акционерных обществ. Предприятия — гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.Таким образом, промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связано с именами Ф. Тейлора, Г. Форда и А. Файоля.

Книгу Ф. Тейлора «Принципы научного управления» считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования[1]. Ф.Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы.

[1] Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М., 1991.

Согласно Ф.Тейлору, в процессе увеличения производительности следует использовать четыре принципа научного менеджмента:

- комплексный анализ работы;
- выбор подходящего человека и его обучение;
- сотрудничество с работниками, чтобы удостовериться, что работа выполняется в соответствии с установленными заданиями и производственными стандартами;
- разделение работы, которую должен выполнять менеджмент, и работы, которые должны выполнять работники.

Тейлоровский процесс, разработанный приблизительно 100 лет назад, также применим для улучшения понимания и результативности в управляемой знанием рабочей обстановке. Все виды современных исследований продолжают поддерживать почти интуитивную идею, что рабочие на всех уровнях организации и всех видов работ уверены: зарплата или, по крайней мере, часть их зарплаты должна быть привязана к результативности (индивидуальной, бригадной, рабочего подразделения или организационной).

Идеи в области организации труда и производства развивались Генри Фордом. Основатель американского автомобилестроения разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные положения этой теории следующие:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, их абсолютную чистоту, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Он впервые отделил основную работу от ее обслуживания. В системе Г.Форда повышается роль и значение производственного оперативного планирования, контроля за качеством. Согласно основной концепции Г.Форда, предприятие должно развиваться как комплексное. Он обосновал

идеи о социальной ответственности предпринимателя, отстаивая принцип гармонии интересов работодателей и работников.

Г. Форд построил систему организации производства, основанную насверх специализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им введена невиданная ранее форма организации производственного процесса — поточная линия. Использованная им впервые в 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства. Она позволила резко сократить цикл изготовления автомобилей, снизить затраты на их производство[2].

Анри Файоль соединил идеи функциональной администрации Ф.Тейлора и старый принцип единоначалия, в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации.

Согласно его концепции, изложенной в книге «Общее и промышленное управление», управлять — это значит «предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать»[3].

А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии - администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование,

---

[2] Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент). Учебник / К.А. Грачева, М.К. Захарова, Л.А.Одинцова и др.: Под ред. Ю.В. Скворцова, Л.А.Некрасова. - М.: Высшая школа, 2009. - 470 с.

[3] Файоль А. Общее и промышленное управление. Л.—М., 2007.

организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль[4].

Вместе с тем, нам хотелось бы отметить, что первые шаги в области научного управления отечественные специалисты сделали задолго до Ф. Тейлора. Так, в 1860 - 1870 гг. сотрудники МВТУ разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которую сразу же стали активно внедрять английские промышленники[5].

Большой вклад в развитие российской управленческой науки внесли А.К. Гастев, Е.Ф. Розмирович, Э.К. Дрезен, Л.А. Бызов, М.П. Рудаков и другие авторы.

Несомненно, самой яркой личностью здесь был основатель Центрального института труда (ЦИТ) А.К. Гастев, создавший собственную научную школу.

А.К. Гастев с большим уважением относился к идеям западных основоположников научного менеджмента, справедливо полагая, что успешное развитие отечественной организационно - управленческой мысли невозможно без учета теоретических достижений и практического опыта, накопленного в развитых странах. Сопоставление гастевской концепции с трактовками Ф.Тейлора и Г. Форда позволяет говорить о близком родстве многих выдвинутых ими положений.

В частности, теоретические построения как А.К. Гастева, так и Ф. Тейлора и Г. Форда пронизывает идея о необходимости предварительного расчета и подготовки всех факторов производства во времени и в пространстве для максимального ускорения и уплотнения производственных процессов.

Вместе с тем, между концепциями А.К. Гастева и Ф.Тейлора есть и различия. Так, и тейлоризму, и фордизму совершенно чужда идея,

---

[4] А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд «Управление — это наука и искусство». Издательство «Республика», М.,1992.

[5] Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА – М., 2008. - 139 с. - (Высшее образование).

составляющая фундамент гастевской концепции, — идея «социализации трудового процесса», решающей роли человеческого фактора.

В противовес Ф. Тейлору, обратившему основное внимание на организацию как таковую, и Форду, давшему блестящую производственную технику, А.К. Гастев и его единомышленники из ЦИТ, не умаляя значимости того и другого, переносили, однако, центр тяжести на человеческий фактор производства. По существу впервые в мировой организационно — управленческой литературе они обосновали решающую роль человека в производственных процессах, указав, что от него зависит наибольшая доля успеха всего дела. Конечной целью научного поиска для западных систем НОТ 1920-х гг. было установление некоторого неизменного стандарта операции (приема, движения), применяемого, но необязательно понимаемого работником, пользующимся такой «застывшей нормой». А.К. Гастев же ставил вопрос иначе. По его мнению, точнее говорить не об априорной норме и социальной консервативности рабочего ко всему новому, а о создании необходимой психологической и общебиологической приспособленности к постоянному совершенствованию операции или приема, что отражается в искусстве ускорения работы.

Методика ЦИТа предусматривала достаточно широкий диапазон и возможность проявления свободы личной инициативы по изменению заданной нормы или стандарта. Она рассматривалась авторами как своеобразная «прививка определенной организационно - трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства»[6] и получила название «трудовой установки».

Далее, в отличие от Ф. Тейлора и Г. Форда, сосредоточивших внимание преимущественно на вопросах организации работы цеха и предприятия, А.К. Гастев во главу угла поставил отдельное рабочее место. Только на базе радикальной реконструкции этой первичной клеточки предприятия, считал он, можно идти дальше и строить модель рациональной

[6] У истоков НОТ: Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л.: Изд-во ЛГУ, 2009. С. 44.

организации цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии. Схема научного поиска, таким образом, выстраивалась в следующем порядке: от микроанализа движений, приемов, операций, осуществляемых работником на рабочем месте,— к микроанализу предприятия в целом. Такая схема получила название методологии «узкой базы», суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был — исполнителем или руководителем. Таким образом, к вопросам управления А.К. Гастев подходил с точки зрения рабочего места, распространяя полученные выводы на более масштабные объекты (предприятия, отрасли, народное хозяйство).

Ученый обосновывал такой подход указанием на ряд функций, обязательно выполняемых каждым работником на любом рабочем месте, будь то станок или завод в целом, и принимающих вид непрерывного ряда: «расчет-установка-обработка-контроль-учет-анализ-систематика-расчет-установка»[7].

Однако нам хотелось бы отметить общую характерную особенность программ внедрения А.К. Гастева и Ф. Тейлора — универсальность применения. А.К. Гастев считал, что внедрять НОТ можно и нужно повсюду — «в любом медвежьем углу России». Точно также поступал и Ф. Тейлор. Он не ограничивался промышленным предприятием, полагая, что «научный менеджмент» приносит успех в любом деле: от ведения домашнего хозяйства и реорганизации рабочего места в мастерской до изменений в управлении государством.

Вместе с формулированием основных положений научного управления, ученые обосновали необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства.

[7] Гастев А. К. Трудовые установки. М.: Экономика, 2008. С. 269.

За вторую половину XX века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями (увеличивать производительность труда), чрезвычайно сложны и разнообразны.

В тридцатых - сороковых годах XX века возникли психологические теории мотивации трудовой деятельности, одним из основоположников которых является Элтон Мейо.

Проведенный им ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты», в городе Хотторне, недалеко от Чикаго, на предприятиях фирмы «Вестерн электрик», продолжавшихся с 1927 по 1939 гг., завершились осознанием того, что человеческий фактор, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, влияет на производительность труда.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует огромное число подходов, взглядов и теорий мотивации. Они разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга, теория КлейтонаАлдерфера и некоторые другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная модель Портера-Лоулера, теория «Х» и «У» Дугласа

МакГрегора, теория постановки целей Э. Лока, теории подкрепления Б.Ф. Скиннера.

В трудах отечественных ученых (А.К. Гастева, С.Г. Струмилина, А.Н. Леонтьева, В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, Е.Д. Катульского, Ю.П. Кокина,Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего *диспозиционную концепцию* социального поведения личности. В.А. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций (личных предрасположенностей):

- установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;

- социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;

- базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;

- система ценностных ориентаций личности.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, и в силу этого побуждает поведение. «До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет — свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть-становится мотивом». Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972), А.Н. Леонтьев указывает на различие между

общественными или «смыслообразующими мотивами» и «мотивами-стимулами», которые отражают функцию стимулирования и лишены главной функции труда - смыслообразования. На различия между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по иным основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин и уже упоминавшийся В.А. Ядов в книге «Человек и его работа» под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами - внешние[8].

В приведенном обзоре мотивационных теорий автор перечислил те из них, которые получили наибольшее распространение в теории менеджмента. Важно отметить что, в современной практике российского бизнеса применение всего «арсенала» теорий мотивации в силу организационных и культурных особенностей ограничено.

1.2. Трудовая мотивация в сфере предоставления услуг по поиску, подбору линейного персонала и ее особенности

Руководителям организаций сферы предоставления услуг по поиску и подбору линейного персонала сегодня приходится решать множество вопросов, в том числе и таких: как достичь стратегических целей, как привлечь и удержать ценных для компании сотрудников и повысить их результативность?

Один из основных путей решения этих проблем — построение эффективной системы трудовой мотивации и оплаты труда.

В настоящий момент многие российские кадровые агенства в сфере массового подбора персонала формируюти совершенствуют принципы трудовой мотивации, стимулирующие сотрудников на выполнение целей организации.

В каждом представленном ниже принципе есть как плюсы, так и минусы, свои «подводные камни». В связи с этим хотелось бы

[8] Здравомыслов А.Г., Рожин В.Н., Ядов В.А.. Человек и его работа. - М. 2008. С. 38.

рекомендовать специалистам в области системы оплаты труда и мотивации: адаптировать данные принципы с учетом специфики конкретного кадрового агенства, его конкурентного преимущества, сильных и слабых сторон, особенностей корпоративной культуры.

Первый принцип - соответствие целей системы оплаты труда и мотивации кадрового агенства.

Один из критериев эффективности системы мотивации — ее воздействие на достижение стратегической цели кадрового агентства. То есть сначала нужно определиться с целями, стратегией компании, а уже потом выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия.

По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого»[9].

Кроме того, при разработке системы мотивации, а тем более системы управления по целям нужно провести декомпозицию целей, т.е. исходя из стратегических целей предприятия оптовой торговли установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками.

Второй принцип - учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей сбытового персонала.

Большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей.

Кроме мотивационных факторов персонала важно еще определить так называемые гигиенические факторы, поскольку если их не удовлетворять, то ослабляется или вообще аннулируется действие мотивирующих факторов.

---

[9] Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. С.32.

По теории Герцберга гигиенические факторы не мотивируют на достижение результата. Например, улучшив условия труда, можно просто устранить неудовлетворенность сотрудников, но вряд ли повысить их результативность.

А самым сильным мотиватором Герцберг считает достижение. Он утверждает, что людей не мотивирует неудача; их мотивирует достижение. На некоторых сотрудников уже небольшие достижения действуют как мотиваторы. Если достижение и признание — самые сильные мотиваторы на работе, то эффективным способом повышения производительности было бы предоставление больших возможностей для достижений, что позволило бы руководителю чаще выражать свою признательность.

То есть руководителю кадрового агентства в первую очередь необходимо провести анализ мотивационных факторов, потребностей сбытового персонала, а затем учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе при создании ее немонетарной составляющей.

Третий принцип - устранение демотивирующих факторов.

Предлагается выявить демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, большой уровень стресса, невыполнение обещаний руководителями, недостижимые цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для их выполнения, уравниловка, родственные связи, отсутствие зависимости вознаграждения от индивидуального вклада работника и др. Все они снижают уровень мотивации сотрудника.

Важно учесть и устранить демотивирующие факторы, например, за счет изменений в организационной культуре компании, перераспределения ресурсов, в том числе человеческих, или при разработке новой системы вознаграждения и мотивации.

Четвертый принцип - прозрачность и понятность системы вознаграждения.

Система вознаграждения должна быть понятна сотруднику, т.е. важно, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и какое вознаграждение за это получит. По теории ожиданий В. Врума, если его усилия будут соответствовать вознаграждению, такой сотрудник будет мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата. Если же сотрудник не может посчитать, какое вознаграждение получит, поскольку расчет вознаграждения очень сложен, вряд ли он будет заинтересован прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Скорее всего, такой сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей.

Хотя в наших российских компаниях все еще существуют ситуации, когда размер премирования зависит от субъективной оценки руководителя или его настроения. Кроме того, часто менеджеры не осведомлены не только в том, как нужно выполнить задание, но и в том, что от них требуется, чтобы руководитель был удовлетворен их работой и они получили адекватное вознаграждение. В таком случае сотрудник не знает, как изменить свое поведение, чтобы получить большее вознаграждение, даже если он этого и желает.

Таким образом, если руководитель желает получить мотивированного сотрудника, система вознаграждения должна быть понятной и прозрачной.

Пятый принцип - справедливость системы оплаты труда.

За больший вклад или большую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и большее вознаграждение. Справедливость можно установить, если провести оценку должностей/рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть зарплаты, а величина переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника сферы сбыта.

Шестой принцип — вознаграждение, как за индивидуальные, так и за коллективные результаты труда.

Система оплаты эффективна, если будет учитываться как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности сотрудников. В этом случае стимулируется их на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов.

Например, при вознаграждении менеджеров по персоналу за достижение целей кадрового агентства руководители в первую очередь будут вынуждены распределять ресурсы таким образом, чтобы организация в целом достигла своих целей. Иными словами, в первую очередь они должны предоставлять ресурсы тому подразделению, от которого зависят результаты деятельности всей компании – отдел массового подбора персонала, а не тому, кто «тянет одеяло на себя», например, пользуясь влиянием на генерального директора или врожденным даром аргументации и убеждения.

Седьмой принцип - своевременность выплаты вознаграждения.

Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты. Если предприятие задерживает выплату переменной части заработной платы, то тем самым не только снижается мотивация сотрудника на достижение результатов в будущий период, но и может быть вызвана демотивация, раздражение, неудовлетворенность и, как следствие, отсутствие лояльности к компании, увольнение ценных специалистов.

Предлагается по возможности сократить время между результатом деятельности сотрудника и выплатой премиальной части зарплаты.

Восьмой принцип - система должна быть комплексной, включать как материальное, так и нематериальное вознаграждение.

Система мотивации вряд ли будет эффективной, если не выстроить наряду с материальной системой оплаты систему нематериального вознаграждения. Необходимо знать и использовать все возможные способы

нематериальной мотивации с учетом мотивационных факторов. Нужно создавать у сотрудника внутреннюю мотивацию за счет вовлеченности его в работу, участия в новых интересных проектах; необходимо дать ему возможность самореализоваться и, конечно, признать его заслуги и достижения, чтобы в целом создать у сотрудника чувство удовлетворенности и радости от работы.

Девятый принцип - мониторинг локального рынка зарплат. Конкурентоспособность зарплат.

Зарплата должна быть конкурентоспособной, иначе можно лишиться в первую очередь ценных или дефицитных сотрудников сферы подбора персонала.

После получения информации (по возможности) необходимо привести зарплату на предприятии к рыночному уровню. При ограниченном фонде оплаты труда необходимо осуществить данные изменения хотя бы для категории наиболее ценных специалистов.

Десятый принцип - вовлеченность персонала в проведение изменений.

При изменениях в системе оплаты или используемых методиках необходимо привлекать сотрудников, а в особенности менеджеров по персоналу, к участию в проекте и проведению изменений. В таком случае можно использовать потенциал руководителей, учесть их предложения, что будет способствовать снижению сопротивления сотрудников/руководителей проводимым изменениям.

Руководителю так же важно знать: люди никогда не работали бы в его организации, если бы делали это только ради денег. Ценность поощрения часто кроется не в самой награде, а в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели.

Системы мотивирования персонала могут быть очень эффективными, чтобы побудить сотрудников к дополнительным усилиям, поэтому необходимо рассмотреть их подробнее. Существует три вида нематериальной мотивации:

1. Социальная мотивация.

2. Моральная мотивация.

3. Психологическая мотивация.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении компании, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Трудовое поведение работника, таким образом, в значительной степени определяется не только материальными, но и социальными стимулами, *рабочей средой*. Обстановка, в которой осуществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду. Менеджерам организации следует прикладывать необходимые усилия для создания такой обстановки, которая будет содействовать решению стоящих задач и отвечать потребностям сотрудников.

Люди редко демонстрируют свои потенциальные способности в атмосфере отсутствия *стабильности*. Если человек постоянно живет под реальной угрозой увольнения, от него невозможно ждать заинтересованности и максимальной отдачи в работе. Чувство стабильности не просто связано с наличием или отсутствием работы.

Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство стабильности, которое они испытывают в группе к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Большое значение имеет стиль работы менеджера, поскольку формальное, лишенное отзывчивости

управление людьми может уменьшить чувство безопасности, что в свою очередь неблагоприятно отразится на производительности труда работников.

Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в оказании помощи их *собственномуразвитию.* Развитие и опыт неразделимы. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим фактором мотивации для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать сотрудников или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста. Лучшее обучение - то, которое увязывается с непосредственными функциями сотрудника и осуществляется на рабочем месте.

Поэтому менеджеру нужно давать подчиненным задания, связанные с реорганизацией производственного процесса. Сотрудникам следует поручать проекты, предполагающие необходимость проведения различных согласований. Это потребует от специалиста умения находить компромиссы, преодолевать сопротивление, разрешать конфликты, что будет обогащать людей новым опытом и способствовать, в конечном счете, росту их мотивации.

Моральные стимулы *к* труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. В нашей стране зарекомендовавшим себя

работникам и мастерам предоставляется право личного клейма, что служит гарантией высокого качества и очень почетно в рабочей среде.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах ("досках Почета"), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

При правильной работе менеджера эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать *похвала*. К ней, однако, предъявляются некоторые требования. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Последовательность в похвале так же важна, как и искренность. Но хвалить за все - значит, хвалить в пустую. Однако и слишком частая похвала может стать недействительной, как и чрезмерная скупость на похвалу лишает подчиненных желания лучше работать. А незаслуженная похвала опаснее зла.

К *критике* следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности. Правила применения критики: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего;

акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Большинству людей нравится ощущение *полезности работы;* они хотят чувствовать себя частью организации, в которой они работают. Необходимо сообщать работникам информацию о работе предприятия, так как это помогает им понять суть происходящего. Поскольку чувство сопричастности - двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Менеджеру следует создавать условия, при которых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достижению целей предприятия. При этом должна быть налажена обратная связь, обеспечивающая информацию о результативности и качестве труда.

Немалую роль в поведении работников имеет *интерес к работе.* Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не представляют особых требований. Менеджер может многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда.

Время от времени в течение рабочей смены работникам нужно разрешать переходить от одной работы к другой, выполнять различные функции. Выполнение шести разных работ в день мотивирует сильнее, чем исполнение одной и той же работы на протяжении дня.

Психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение,

позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

В любом коллективе работают люди с различными характерами, темпераментом, способностями и пр. Коллектив представляет собой систему, обладающую внутренними взаимоотношениями. Внутри коллектива социально-психологические факторы влияют на моральное развитие его членов, что затрагивает аспекты производства, а также быта и личности.

Важное воздействие на личность оказывает микроклимат коллектива. Благоприятный микроклимат в коллективе - резерв хорошего настроения. Но создать его не просто, здесь необходима кропотливая работа руководителя и отдела по работе с персоналом.

Люди, выбирая место работы, прежде всего, интересуются, какая слава идет об организации, какой коллектив там сложился. Поэтому репутация организации имеет большое значение. Если авторитет организации невысок и об организации сложилась плохая слава, то мало кто будет стремиться устроиться туда на работу, а из тех, кто пойдет, большинство окажутся "летунами". Наоборот, ценно, когда честь предприятия на высоте.

В создании благоприятного морально-психологического климата должен быть участником каждый член коллектива. Грубый окрик, бранное слово, невнимание товарищей существенно сказывается на выполнении трудового задания. Человек в коллективе должен чувствовать себя участником общего полезного дела, а не чужеродным телом. Здесь многое зависит от руководителя.

При внедрении системы мотивации следует совершить следующие шаги:

Шаг 1 - поддержка и совместное обсуждение с руководством.

Инициативы, направленные на выработку стратегии мотивации персонала, обычно принадлежат первым лицам компаний. Только тщательно продуманное управление этим процессом и поддержка со стороны

руководства обеспечивают максимальную эффективность мероприятий по мотивации персонала.

Шаг 2 - изучение актуальных потребностей персонала, их ценностей, жизненных целей, удовлетворенности своей работой, Чтобы избежать негативных последствий изменений и достичь задуманного эффекта при внедрении нематериальной мотивации, необходимо использовать способы стимулирования каждого конкретного работника индивидуально, учитывая его актуальные потребности и жизненные ценности.

Все люди разные одним достаточно на первый взгляд находиться в хорошей атмосфере, дружный коллектив, чувствовать, что ты нужен кому-то, другим нужна власть, авторитет, уважение и т.д. но это все не совсем так. Вспомним знаменитую пирамиду Абрахама Маслоу он утверждал, что человека можно побудить к действиям, когда у него удовлетворяются низшие потребности на пути к более высшим. Низшая ступень - физические потребности, затем следует безопасность, уважение, социальная сфера и последняя самая высшая это - самоутверждение, к сожалению, до этой ступени доходит не каждый индивид.

Какой процесс мы видим, если происходит удовлетворение той ступени, где сейчас находиться каждый из нас, мы переходим на следующею ступень по порядку. Соответственно если происходит фрустрация или даже угроза, то перехода на высшую ступень вряд ли стоит ожидать до тех пор, пока не пройдет этот страх.

Достаточно того чтобы найти эту загвоздку в человеке, дать ему новый стимул, поддержать его интересы, развить его инициативу и все заработает дальше, только намного лучше. На каждом предприятии должна быть своя схема стимулирования труда, начиная от базы (физические потребности) заканчивая высшей ступенью (самоутверждение).

Одного не устраивает отсутствие возможностей карьерного роста, другого - недостаток внимания со стороны руководства (он считает, что его заслуги перед компанией не оценены в должной мере). Также с развитием

технологий, сокращением удельной доли отраслей, где применяется низкоквалифицированный труд, в мире растет число служащих - так называемых knowledge workers, для которых возможность иметь интересную работу, реализовать свои возможности, не менее важна, чем уровень заработка. Соответственно в работе с персоналом существенно повышается роль нематериальных стимулов и особенно - управления карьерой.

Шаг 3 - выбор и применение эффективных механизмов мотивации. Встречаются и используются следующие способы:

Среди нематериальных способов мотивации персонала иногда называют различные социальные льготы - нормированный рабочий день, оплата больничных листов, обязательная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи. Социальные льготы в основном привлекательны для новых сотрудников, они выгодно отличают одну компанию от другой, и, безусловно, способствуют привлечению и удержанию персонала. Вместе с тем работники чрезвычайно быстро привыкают к льготам и иногда могут злоупотреблять ими. Поэтому необходимо использовать гибкую систему мотивации.

· Предоставление туристических путевок, организация корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия решают в первую очередь задачи сплочения коллектива, удержания персонала, формирования положительного образа компании.

· Поощрение рождаемости - сотрудник, у которого родился ребенок, получает на новогоднем банкете премию в размере оклада. Эта традиция направлена на формирование лояльности к компании.

· Предоставление возможности обучения. "Лучшие" получают шанс для развития. Для развития каждого сотрудника в компании созданы все условия - система кураторства, продуманная структура адаптации к новой должности, обучение. Перспективным сотрудникам предоставляются учебные отпуска на период сессии (в дополнение к очередному отпуску).

Компания идет на смещение рабочего графика, чтобы сотрудники могли повышать свою квалификацию

· Возможность продвижения на руководящие должности, которая предоставлена только сотрудникам компании. Ведущие посты занимают люди, работающие не один год, а это открывает перспективу долгосрочного развития для многих. Это не только мотивация сотрудников к развитию, но и способ формирования корпоративной культуры.

· Статусные поощрения "лучших". Поместить фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, проводить конкурсу лучших, разыгрывать среди лучших призы. Проекты личной карьеры.

· Соревнования между подразделениями, доски почета, конкурсы "лучший по профессии", графики достижений, даже переходящие знамена и вымпелы, - все это действует очень эффективно". Есть также довольно специфические, но при правильном использовании очень действенные приемы. Например: обеды лучших работников с руководителем компании; выпуск специального информационного листка с рассказом о сотруднике; альбом с фотографиями или видеокассета, где сам работник является главным действующим лицом, сертификаты на воскресный обед с семьей в хорошем ресторане. Естественно, элементы прежней системы "воспитания" персонала несколько видоизменяются и получают название "корпоративные традиции".

· Перенимается и такая советская традиция, как работа с семьями сотрудников. Правда, если прежде заводы отсылали женам жалобы на их нерадивых мужей, то теперь, наоборот, направляются благодарности в семьи заслуженных служащих. В эту группу входят подарочные сертификаты на приобретение товаров; оплата летнего отдыха детей сотрудников, подписка на дорогой журнал, билеты на модный спектакль, мюзикл, кинофильм.

· Формирование групп, состоящих из молодых сотрудников, призванных решить те или иные проблемы предприятия - к примеру, организацию сбыта, франчайзинг. За время работы групп много проблем

решается, и немало проектов реализовывается, - то есть, и молодежь может себя реализовать, и предприятию польза.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт мотивации персонала

По результатам онлайн-опроса 4000 сотрудников европейских компаний (он проходил в Германии, Франции, Нидерландах, Италии, Испании в 2012 г.) были определены следующие факторы мотивации сотрудников:

1. Руководство компании проявляет интерес к благополучию
2. У сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности.
3. Руководство компании подает пример в плане ценностей компании.
4. В компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов.
5. Сотрудников привлекает репутация компании как работодателя.
6. Спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников.
7. Сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы.
8. Сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности.
9. Сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании.
10. Сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной зарплаты.

Кроме того, получились следующие интересные выводы из результатов исследования сотрудников европейских компаний:

1. Четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе, 63% увлечены в средней степени, а 14% можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязки к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.

2. Зарплата должна соответствовать требованиям занимаемой сотрудником позиции и рынка. Им также важно основание, по которому рассчитывается та или иная оплата труда. Иначе говоря, компании стараются сделать процесс обоснования зарплаты прозрачным, например, через четкую постановку целей, достижение которых затем проверяется и обсуждается с сотрудником.

3. Только зарплата как единственное условие не является мотивирующей для сотрудников. На нее стоит скорее смотреть как на так называемый гигиенический фактор. Это означает: если люди не будут получать за свой труд деньги, которые им полагаются, они не будут работать. Для вовлечения их в работу большее значение имеют нематериальные ценности, например сложные виды деятельности, представляющие для сотрудников определенный вызов, непосредственное рабочее окружение, а также бренд компании.

В современных российских и зарубежных компаниях применяются по крайней мере 8 способов мотивирования.

Деньги. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время. Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании. На советских предприятиях постоянно встречалась ситуация неадекватной оплаты труда: завышенная, заниженная или стабильная вне зависимости от результатов. Только ленивый не ругает нашу бывшую систему поощрения, успешно перешедшую в современную жизнь. Ленин писал, что наряду с внутренним поощрением должно существовать внешнее (материальное). Не редкостью были почётные грамоты гласившие, что рабочему было присвоено почётное звание и ценный подарок - патефон. Ещё вопрос, что было для него ценнее. В 20-е годы патефон был редкостью.

Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри КэйЭш, владелицы преуспевающей американской фирмы “Мэри КэйКосметикс”, есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег - это одобрение и похвала. Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег.

Действие. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход западноевропейских фирм. Рассмотренная система стимулирования не слишком многим отличаются от применяемых в России. Принципиальным является то, что объем заработной платы не определен еще до начала работы, а формируется в процессе производства и в большей степени зависит от его результатов.[10]

Вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от

[10]Герчикова И. И. Менеджмент, - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – с. 45.

конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожныхрасходах. В российской дистрибьюторских компаниях также используют скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома.

Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Продвижение по служебной лестнице и личный рост. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как “IBM”, ”Digitalequipmentcorp”, ”GeneralMotors”, сохранять лидирующее положение на рынке в США.

Предоставление самостоятельности и любимой работы. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу

они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.[11]

Призы. Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы. Так, в компании «BritishTelecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными. Российские компании, такие как дистрибьюторская фирма «Орион», и многие другие успешно пользуются опытом зарубежных коллег.[12]

Более подробно рассматривая, основной фактор мотивации за рубежом – деньги, следует сказать, что в России они являются мотивирующим фактором, только если непосредственно связаны с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, менеджерам российских организаций, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,

- применять программы обогащения труда и ротации кадров;

---

[11]Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. Москва, "Прогресс", 2005.

[12]Явдаченко А.С., О влиянии системы мотивации торговых представителей на эффективность работы отдела продаж дистрибьюторской компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 3. - С. 97

- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность;

- трудиться как на рабочем месте, так и дома;

- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Таким образом, факторы мотивации на российских и зарубежных предприятиях похожи, но при этом не одинаковы, это определяется не только разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов, но и российским менталитетом. Хочется надеяться, что, адаптируя опыт зарубежных коллег и применяя собственные навыки, менеджеры добьются эффективной мотивации сотрудников российских предприятий.

Из изложенного в главе 1 можно сделать следующие выводы:

1. Современные теории мотивации созданы зарубежными учеными, поэтому для применения их в условиях современной российской экономики следует учитывать особенности менталитета российских работников, традиций, исторического опыта, а также наследия административно-командной системы, выражающегося в доминировании уравнительных распределительных отношений на предприятиях, преувеличенной роли вмешательства государства во все сферы человеческой жизни и деятельности, и склонность к социальному иждивенчеству.

2. На основании теорий мотивации труда можно сделать вывод, что они позволяют наиболее полно выявить и классифицировать основные потребности коллектива работников, их цели и интересы, а также выбранный тип поведения, реализуемые в процессе трудовой деятельности.

3. Среди методов управления персоналом и способов достижения мотивации труда в современной экономике России важное место занимают экономическое стимулирование, составляющее материальную оболочку мотивации, построение эффективных коммуникаций между работниками и руководством, а также участие работников в управлении предприятием (партисипативное управление).

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ -ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ , СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НЦЗ»

2.1. Краткая характеристика организации ООО «НЦЗ»

Общество с ограниченной ответственностью «СТС-Групп» было создано в 2004 г. С 1 января 2016 г. было переименовано в ООО «НЦЗ» и находится по адресу: г. Москва, переулок Красина д.15 стр. 1

Компания обладает правами юридического лица, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, иные счета в банках, печать со своим наименованием, а также соответствующие печати, бланки и штампы (ИНН/КПП 7718916402/771801001, основной государственный регистрационный номер 1127747296500) и действует на основании Устава.

Общество осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- найм рабочей - силы и подбор персонала;
- деятельность по управлению финансово-промышленными группами и холдинг-компаниями;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- транспортная обработка грузов и хранение;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- капиталовложения в собственность;
- прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий.

Основным направлением деятельности является предоставление услуг следующих специалистов: грузчиков, грузчиков-экспедиторов, комплектовщиков, стикеровщиков, упаковщиков, операторов ПРТ, работников конвейера/производства, разнорабочих, курьеров,

уборщиков/операторов профессиональной уборки, кассиров, мерчендайзеров, работников торгового зала, работников столовых.

- ООО «НЦЗ» на рынке «лизинга» и аутсорсинга персонала с 2004 года. Организация сотрудничает более, чем с 300клиентов. Это крупнейшие российские и иностранные логистические, торговые и производственные компании;
- На объектах клиентов компании ежедневно работает более 3000 сотрудников. Месячный объем оказываемых персоналом компании услуг составляет более 600 000 часов. Более 190 региональных кадровых агентств подбирает персонал для компании по всей России.
- В организации ежедневно проводится собеседование более, чем с 200 кандидатов на должности по заявкам клиентов.
- В офисе работает команда из более чем 250 профессиональных менеджеров, опытных специалистов и руководителей. Одновременно обслуживается более 300 объектов в 14 регионах Российской Федерации.
- Аренда персонала через «НЦЗ» сегодня – это выгодное решение. Цены на лизинг персонала: разнорабочих, грузчиков, кассиров, упаковщиков начинаются от 87 рублей за час работы сотрудника.
- Сегодня «НЦЗ» обслуживает объекты и предоставляет персонал в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге, Ленинградской, Нижегородской, Ярославской, Ивановской, Владимирской, Тверской, Калужской, Тульской, Рязанской, Смоленской, Орловской, Липецкой, Тамбовской, Свердловской областях.

  Миссия и цели.

  Миссия компании ООО «НЦЗ» – «Мы повышаем качество жизни людей, предоставляя стабильную работу в кратчайшие сроки».

  Основные принципы деятельности ООО «НЦЗ» - найм и подбор линейного персонала в кратчайшие сроки.

В связи с ускорением темпов обновления рынка, постоянным появлением новых кадровых агентств, в сфере найма и подбора персонала одним из основных показателей эффективной деятельности предприятия является классифицированный персонал предоставленный в кратчайшие сроки. Цели данной организации на 2016 год связаны с увеличением Заказчиков и увеличением прибыли. В сфере управления персоналом цели направлены на снижение текучести кадров среди менеджеров по массовому подбору.

Анализ внешней среды.

На ООО «НЦЗ» оказывают влияние факторы прямого воздействия, а именно: региональные представители персонала, с которыми она сотрудничает, рекламные агентства, законодательные органы, а также клиенты и Заказчики.

К факторам косвенного воздействия на данную организацию относятся следующие: экономические, технологические, факторы конкуренции.

Рассмотрим возможности, которыми располагает ООО «НЦЗ» соответствии с каждым из этих направлений.

1) Экономические факторы. Возможности: налоговая политика государства и налоговые ставки не оказывают негативного влияния на деятельность ООО «НЦЗ».

2) Технологические факторы: возможности - широкое распространение использования интернет-технологий для осуществления поиска новых клиентов и Заказчиков; предоставление информации по телефону; появление специальных программ для учета выхода сотрудников на наши Объекты, отслеживание табелей рабочего времени линейного персонала, единые компьютерные сети для кадрового агентства.

4) Факторы конкуренции. Возможности: отсутствие соответствующего персонала у конкурентов и качественное предоставление услуг в подборе, координации линейного персонала.

Решение вышеперечисленных трудностей требует больших затрат.

Анализ внутренней среды ООО «НЦЗ» включает в себя анализ функциональных зон: маркетинг, финансы, производство, персонал, имидж и организационная культура фирмы.

Маркетинг: Ассортимент персонала, предоставляемый через кадровое агентство ООО «НЦЗ» достаточно широк: его масштабы варьируются от разнорабочих до администрации элитных заказчиков. Большая часть персонала, который подбирает ООО «НЦЗ» находятся на этапе роста и этапе зрелости, что свидетельствует об увеличении кол-ва заказчиков, устойчивом объеме прибыли.

Один из основных принципов деятельности ООО «НЦЗ» является гибкая ценовая политика, что свидетельствует об ориентации на различные сегменты рынка. Социальное расслоение общества и разделение его по уровню доходов заставляет ООО «НЦЗ» вести широкомасштабную деятельность, ориентируясь на различные слои общества, от среднего класса до элитного.

Кадровое агентство отличается широким спектром предоставляемого сервиса: всегда квалифицированные консультации от менеджеров массового подбора; бесплатная доставка персонала на работу; предоставление места жилья для сотрудников.

2.2 Анализ системы управления ООО «НЦЗ»

Компания имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу, которая основана на разделении функций между структурными подразделениями.

ООО «НЦЗ» (Приложение 2)

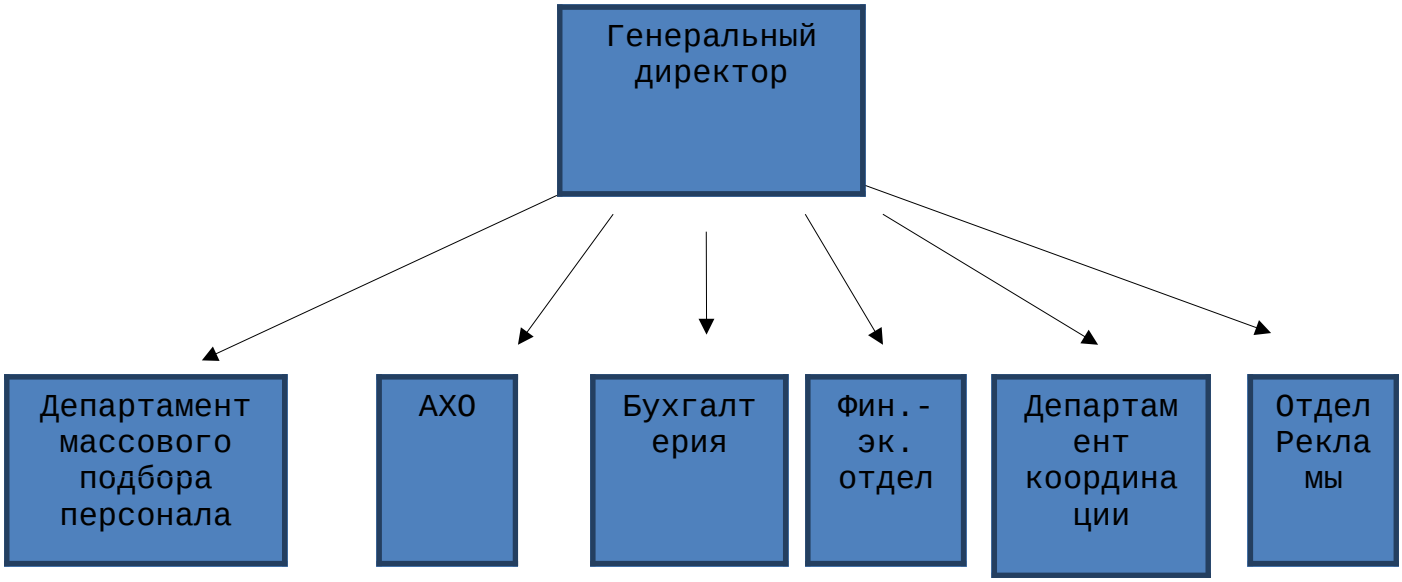

Рисунок 1. - Организационная структура управления

В составе компании выделяют 8 функциональных отделов, среди них: рекламный, административно-хозяйственный, отдел маркетинга, отдел персонала, финансово-экономический отдел, департамент координации, департамент массового подбора персонала и бухгалтерия. Функциональное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления.

Отдел рекламы занимается рекламной деятельностью, разработкой и организацией. В отделе работают специалисты по рекламе.

Административно-хозяйственный отдел отвечает за обеспечение и поддержку работы кадрового процесса и работы всех отделов фирмы.

Отдел Массового подбора персонала -осуществляет найм и подбор сотрудников по заявке Заказчиков. Занимается приемом, увольнением и оформлением сотрудников в штат. В отделе Массового подбора персонала работают менеджеры по персоналу, специалисты по обработке информации, управляющие, которые занимаются подбором персонала и расстановкой кадров, оформлением и учетом кадров, управляют процессом адаптации, разрабатывают системы обучения и текущей деловой оценки персонала.

Финансово-экономический отдел анализирует финансово-экономическую деятельность фирмы, занимается ее планированием и прогнозированием, рассчитывает текущие финансово-экономические показатели и дает рекомендации по их росту.

Департамент Координации организует работу между Заказчиками и персоналом, контролируют выход линейного персонала на работу, занимаются переводом, расчетом линейного персонала и увольнением. В отделе работают координаторы, супервайзеры, руководители проектов..

Бухгалтерия занимается ведением бухгалтерского учета на предприятии и составлением бухгалтерской отчетности для представления в налоговые органы.

2.3 Анализ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности ООО «НЦЗ»

Финансы: ООО «НЦЗ» находится на этапе зрелости жизненного цикла компании, который характеризуется жесткой конкуренцией в отрасли и относительно стабильной нормой прибыли. Основной задачей является не допускать снижения прибыли. Система оплаты труда должна предусматривать высокие оклады для квалифицированных работников. Важным является снижать расходы, но не путем экономии на зарплате персонала.

Таблица 1 - Показатели работы ООО «НЦЗ» за 2015г.

Показатели	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение плана
1	2	3	4	5
Заявка заказчика	чел.	510	572	112,7%
Стоимость предоставления услуг по подбору и найму персонала	млн. руб.	8,41	8,56	103,3%
Прибыль (балансовая)	тыс. руб.	700,02	710,11	101,4%
Выполнение плана предоставления услуг	%	100	103	103,0%
Переменные затраты	руб.	4785	4810	100,5%
Средние переменные затраты	руб.	665	664	99,8%
Постоянные затраты	руб	1020	1063	104,2%

Проведя анализ эффективности финансовой деятельности предприятия кадровой отрасли в ООО «НЦЗ» можно сделать следующие выводы, что план по всем показателям перевыполнен.

В ООО «НЦЗ» повременно-премиальная оплата труда. При этой форме оплаты труда условиями договора или контракта оговаривается процентная надбавка к месячной заработной плате, которая является месячной премией.

Выплачивается эта премия в соответствии с условиями договора или контракта в том случае, если работником выполнен план работы за премиальный период. В случае, когда работник в течение определенного периода отсутствовал на работе по уважительной причине (болезни, подтвержденная документально, отпуск и т.д.), он премируется пропорционально отработанному времени, то есть за время его отсутствия премия не начисляется, но в целом он премии не лишается.

При нарушениях трудовой дисциплины и по решению трудового коллектива работник может быть лишен премии как полностью, так и частично все эти условия оговорены в контракте.

В ООО «НЦЗ» премии начисляться в процентном отношении к сумме заработка, поэтому при различных суммах заработка и одинаковом проценте премии сумма премии в денежном выражении у работников может быть различна.

Все технико-экономические показатели кадрового агенства ООО «НЦЗ» возросли за 2015 г., кроме объема предоставление персонала на одного менеджера по массовому подбору, который уменьшился на 3%.

Для полной оценки финансовой устойчивости предприятия и выявления его способности финансировать изменения в системе мотивации труда персонала кадрового агентства ООО «НЦЗ» необходимо привести ряд относительных показателей.

Производство: компания сотрудничает с несколькими региональными представителями, фирмами которые перенаправляют линейный персонал в кадровое агентство. Существует резерв снижения затрат - работа не через посредников, а напрямую привлечение сотрудников в кадровое агентство.

Кадровое агентство ООО «НЦЗ» соединены единой компьютерной сетью, что позволяет следить за подобранным персоналом и движением линейных сотрудников между Заказчиками, смотреть табельные часы и, отслеживать расчет сотрудников.

Существует внутренний контроль подбора персонала, за который отвечают управляющий и руководитель отдела массового подбора персонала. За процессом координирования персонала ООО «НЦЗ» следят менеджеры по массовому подбору персонала, координаторы закреплены за определенными заказчиками, что свидетельствует о хорошем уровне организации процесса работы.

2.4. Кадровая политика ООО «НЦЗ»

Вопросам кадровой политики и мотивации персонала в ООО «НЦЗ» уделяется особое внимание.

Кадровая политика обеспечивает качественную и своевременную адаптацию организации к различным изменениям внешней среды, а также способствует высокой внутриколлективной эффективности, что сказывается лучшим образом на достижении качественных кратко-, средне-, и долгосрочных целей организации. В кадровой политике заключается ключ к удовлетворению потребностей как клиентов, партнёров, так и самого персонала, как самой большой ценности современной организации.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников, а так же состав внештатных работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

В ООО «НЦЗ» уделяется большое внимание и применяются меры по привлечению, развитию и сохранению персонала как качественной составляющей организации. Кадровое планирование осуществляется стратегически, т.е. с достижением главнейшей цели – выживания

организации. Кадровое планирование осуществляется начиная с специалиста по обработке информации до координаторов. Топ-менеджер по персоналу занимается глобальным управлением, в то время как отдельные менеджеры по персоналу занимаются оперативными задачами. Эти задачи включают в себя:

- отбор кандидатур на собеседование через исследование анкет;

- принятие на работу наиболее мотивированных, подготовленных и способных к развитию сотрудников;

- формирование стройной структуры коллектива по направлениям или в другие службы

- развитие членов коллектива через тренинги, оперативные собрания и т.д., наделение временными полномочиями и задачами менеджера перспективных работников для формирования новых управленцев;

- формирование штатного расписания с учетом оптимальности сочетания удобства для персонала и высокого качества исполнения работы;

- планирование совместно с отделом кадров расписания отпусков;

- оперативное реагирование на незапланированное отсутствие членов коллектива;

- контроль и применение административных мер в случае некачественного или недисциплинированного исполнения работы;

- внедрение и развитие корпоративной культуры на межличностном уровне во всем штате, включая самого менеджера;

- ротация членов коллектива внутри отдела для повышения качества осведомлённости о подобранном персонале, для увеличения командной сплочённости, для своевременной и качественной адаптации новых сотрудников;

- доведение до персонала постановлений руководства и обеспечение обратной связи членов коллектива с руководством по установленным в оргкультуре правилам.

ООО «НЦЗ» является организацией со смешанной дивизионально-матричной структурой. Дивизиональность определяется тем, что данная организация имеет множество подразделений с одинаковым по структуре персоналом (директор, менеджеры координаторы, отдел кадров, офис, бухгалтерия, менеджеры массового подбора персонала). Также в каждой бизнес-единице примерно одинаковое соотношение этих структурных частей персонала.

В головном подразделении структура почти такая же, только занимающаяся глобальным управлением на уровне всей организации. Имеется Совет Директоров, т.е. топ-менеджеры и главные акционеры, участвующие в формировании общеорганизационной стратегии. Среди них Президент компании, менеджер по персоналу, по финансам, по стратегическому развитию, ,по логистике, по коммерции (ценообразование), по информационным технологиям.

Кадровая политика ООО «НЦЗ» нацелена, в первую очередь, на формирование таких сотрудников, которые могли бы вырастать в качественно новых специалистов, в т.ч. становиться управленцами. Акцент здесь идет на прием молодых работников, возможно, даже не окончивших обучение в образовательных учреждениях среднего и высшего образования. Процент таких работников в среднем по компании составляет 37%.

Молодые специалисты ещё не набрали пагубных привычек, легко обучаемы, и при должном воспитании со стороны руководства и тренинг-мастеров из таких работников вырастают настоящие специалисты своего дела, высоко ценящие культуру, интересы компании, умеющие работать согласованно, принимать и нести ответственность за инициативные решения.

Руководство направляет по возможности сотрудников на необходимое развитие карьеры, и способствует их развитию на данном поприще.

Начиная от менеджера направлений, оканчивая Президентом компании, все управленцы кровно заинтересованы в росте своих кадров, и стремятся поощрять сотрудников, планирующих развитие своей карьеры:

- прежде всего, осуществляется ротация внутри подразделения;

- переход на вышестоящую должность;

- оплата мастер-классов и тренингов, как отработанного времени, за счет компании;

- стимулирование инициатив и их реализация совместными усилиями;

- снабжение необходимой информацией, в т.ч. Интернет-базы данных, журналы и т.д.;

- мероприятия по обмену опытом среди работников ООО «НЦЗ».

Удобное планирование штатного расписания, высокая отзывчивость руководства способствуют саморазвитию сотрудников, поощрительно содействуют реализации новых знаний, принятию новых качественных решений. Помимо мотивации повышением оплаты труда, это стимулирует сотрудников к новым вершинам, строящим успех всей компании.

Политике индивидуального планирования способствуют большие перспективы роста компании в ближайшие 5 лет.

Благодаря включению в индивидуальное планирование лиц молодого возраста (большинство работников ООО «НЦЗ» моложе 30 лет), данная компания приобретает существенное конкурентное преимущество перед конкурентами с более «состарившимся» персоналом.

2.5 Анализ кадрового состава ООО «НЦЗ»

Списочная численность работников ООО "НЦЗ" на 2015 год составляет 125 человек, из них 80 – менеджеры по массовому подбору персонала.

В целом, штат выглядит следующим образом: генеральный директор, заместитель генерального директора, директора функциональных подразделений координации; специалисты - программисты, секретариат, специалисты сервисного центра; специалисты по обработке информации, бухгалтера, экономисты, менеджеры координации.; менеджеры массового подбора персонала; обслуживающий персонал, уборщики, шоферы

В структуре персонала наиболее многочисленна группа менеджеров массового подбора персонала и составляет 64%. Это основной персонал

кадрового агентства. Служащие составляют 17% от всей численности персонала ООО "НЦЗ". Самые немногочисленные группы - это руководители и обслуживающий персонал составляют 5% и 7% соответственно.

Структура персонала ООО "НЦЗ" приведена на рисунке 2.1.

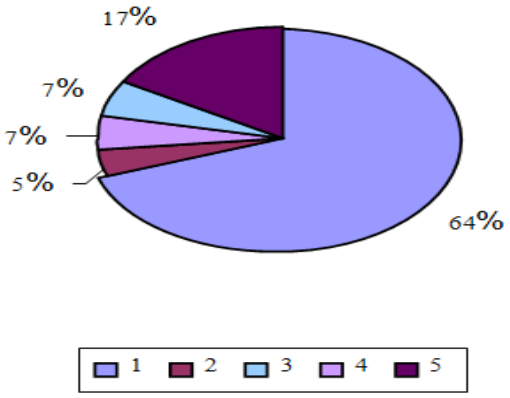

Рисунок 2.1. Структура персонала ООО "НЦЗ"

1 – менеджеры массового подбора персонала; 2 - руководители; 3 - специалисты; 4 - обслуживающий персонал; 5 – служащие.

Состав персонала неоднороден, люди различаются по естественным и приобретенным признакам - полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

Таблица 2 - Состав и структура численности работников предприятия по уровню образования за 2014-2015 г.

Образование	Численность		Численность		Отчетный год к базовому +\-
	Чел. 2014г.	%	Чел. 2015г.	%	
Среднее	-	-	-	-	-
Средне специальное	6	5	8	6	+2
Неполное высшее	15	13	19	15	+4
Высшее	93	82	98	79	+5
Итого:	114	100 %	125	100 %	11

Из таблицы 2 видно, что показатели соотношения уровня образования в отчетном году по сравнению с базовым повысились. В компании

повысилось количество сотрудников на 11 человек и все они имеют высшее образование, ввиду того, что компания работает на конкурентном рынке, поэтому для более высокого качества обслуживания соискателей сотрудникам необходимо иметь высшее образование.

Организационная культура и имидж фирмы:

Работники ООО «НЦЗ» чувствуют себя частью единого целого, частью группы, цели и интересы членов которой взаимосвязаны и совпадают. В коллективе организации присутствует дух "семьи" и работают как мужчины, так и женщины, с большим преимуществом первых. Возраст персонала имеет достаточно широкий диапазон от 20 до 55 лет. Молодые люди и девушки в возрасте от 20 до 30 лет работают, в основном, менеджерами массового подбора персонала, в их число входят студенты различных ВУЗов, либо только недавно окончившие университеты, с целью получения опыта в сфере торговли. Либо уже более продвинутые в этой сфере сотрудники, занимающие должность ведущих менеджеров по массовому подбору персонала. Так же в возрасте 20-35 лет работают сотрудники на таких должностях как: секритариат, специалисты сервисного центра, программисты, координаторы, они так же являются студентами ВУЗов вечерних или заочных факультетов, либо люди которые уже ранее работали в этой сфере. Главные позиции в организации занимают генеральный директор, заместитель генерального директора и директора функциональных подразделений. Здесь работают люди со стажем в этой области из других организаций, либо сотрудники, поднимающиеся по карьерной лестнице, работающие от 5 до 10 лет в этой компании. Сотрудники, такие как: грузчики, уборщики и шоферы работают, как правило, в этой организации уже довольно давно, это люди которые, в силу своего возраста, не могут занимать активную позицию в организации, либо люди находящиеся на пенсии.

Можно наблюдать использование как формального, так и неформального языка общения. Несмотря на то, что работа идет

коллективно, очень ценится инициатива и активность. Также поощряется новаторство и творческий подход к делу.

Основной персонал компании (менеджеры по массовому подбору персонала), был и остается главным доходным звеном, находящемся на переднем крае бизнес-процесса

Таблица 3 - Состав и структура численности работников предприятия по полу и возрасту за 2014-2015г.

Возраст	Численность		Численность		Отчетный год к базовому +\-
	Чел. 2014г.	%	Чел. 2015г.	%	
от 18 до 24 лет	32	28	34	26	+2
от 24 до 30 лет	34	30	38	31	+6
от 30 до 40 лет	36	31	41	32	+5
от 40 до 50 лет Из них: Мужчин Женщин	12 58 56	11	12 64 61	11	- +6 +5
Итого:	114	100 %	125	100 %	11

Из таблицы 3 видно, что в организации работает большинство сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет. Это говорит о том, что организации требуются опытные специалисты, но, тем не менее, и молодых в возрасте от 24 до 30 тоже много, это говорит о том, что компания ценит активных инициативных молодых специалистов.

Таблица 4 - Состав и структура численности работников предприятия по стажу работы за 2014-2015 г.

Стаж работы	Численность		Численность		Отчетный год к базовому +\-
	Чел. 2014г.	%	Чел. 2015г.	%	
Менее 1 года	6	5	9	7	+2
от 1 до 2 лет	28	23	22	18	-6
От 2 до 5 лет	60	52	69	55	+9
от 5 и более лет	20	20	25	20	-
Итого:	114	100 %	125	100 %	11

Из таблицы 4 видно, что в компании, преобладает количество сотрудников, отработавших более 2 лет, это говорит о том, компания заинтересована в развитии своих сотрудников, что сотрудники заинтересованы работать в данной компании.

Таблица 5 - Движение и текучесть кадров за 2014-2015г.

№ стр.	Показатели	2014г.	2015г	Отчетный год к базовому +\-
1	Кол-во работников на начало периода, чел.	108	125	+11
2	Принято всего, чел.	6	11	+5
8	Кол-во работников на конец периода, чел.	114	125	+11
10	Количество работников, проработавших год, чел.	28	22	-6
	Среднесписочная численность чел	104,5	119,4	
3	Выбыло всего, чел, в т.ч.:	4	7	+3
4	-по собственному желанию;	4	7	+3
6	-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	-	-	
7	- по соглашению сторон	-	-	
13	Коэффициент текучести кадров, %	10,9	15,08	

Из таблицы 5 можно увидеть ,что увеличился коэффициент текучки кадров на 6 %, так же уменьшилось количество работников проработавших год на 7%. Высокий показатель текучки кадров указывает на низкую эффективность управления персоналом, тем не менее, показатель уменьшения сотрудников проработавших год говорит о том, что сотрудники не довольны своей работой.

В компании «НЦЗ» при увольнении сотрудник отдела кадров просит сотрудника заполнить анкету, где вопросы связаны с причинами ухода из компании. Проанализировав анкеты за 2015 год, можно сделать выводы, что 85% случаев сотрудники уходят из компании по причине отсутствия профессионального и карьерного роста, остальные 15% уходят по причине смены жительства, беременности и смены рода деятельности.

2.6 Анализ системы управления персоналом ООО «НЦЗ»

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее работников. Сейчас почти не нужно убеждать в том, что мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для работы и данной организации компетенциями работники, в очень большей степени определяют успех организации. Почти не осталось монопольных рынков, любое ноу-хау подхватывается, поэтому, как правило, побеждает тот, у кого лучше команда

Специалист по управлению персонала компании ООО «НЦЗ» является опытный специалист, имеющий высшее образование и большой опыт работы в кадровой сфере. Он обеспечивает компанию высококвалифицированными сотрудниками, занимается адаптацией, обучением и развитием сотрудников, так же производит учет, увольнение и ротацию кадров.

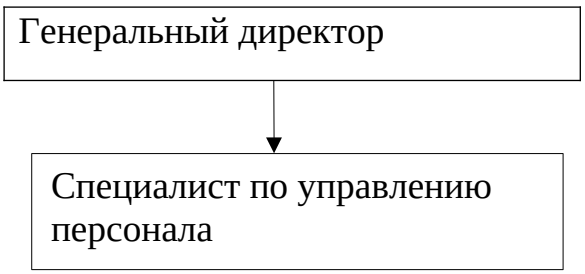

Рисунок 2.2 - Организационная структура специалиста по управлению персонала ООО «НЦЗ»

Основной задачей Специалист по управлению персонала является реализация кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

Задачи:

- комплектование предприятия кадрами,

- ведение кадровых документов: трудовых книжек сотрудников, их личных дел, табеля учета рабочего времени, графика отпусков и т. д.,

- прием, увольнение и другие перемещения сотрудников,

- организация адаптации сотрудников,

- организация обеспечения социальных гарантий для работников и членов их семей,

- оформление страховых полисов по обязательному медицинскому страхованию.

- организация корпоративных праздников,

- оформление трудовых правоотношений.

Разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами.

Обеспечение принятие мер по трудоустройству высвобождающихся рабочих и служащих:

1. Ведение кадрового делопроизводства;
2. Изучение движение кадров, причины текучести кадров;
3. Разработка мероприятий по устранению текучести кадров;
4. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины;
5. Создание и работа с кадровым резервом;
6. Подбор персонала;
7. Разработка регламентов и должностных инструкций по предприятию;
8. Осуществление мероприятий по мотивации и стимулированию труда;
9. Осуществление мероприятий по адаптации новых сотрудников;
10. Осуществление мероприятий по ротации персонала;
11. Составление отчетности по кадровым вопросам.

Рассмотрим в таблице 8 функциональные взаимосвязи отдела с другими подразделениями организации.

Таблица 6 - Схема функционального разделения труда в рамках системы управления персоналом ООО «НЦЗ»

№ п/п	Наименование функции	HR	Бухгалтерия	Юридический отдел	Руководители отдела	Генеральный директор
1	2	3	4	5		7
1	Разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами	О, И	П		П	С
№ п/п	Наименование функции	HR	Бухгалтерия	Юридический отдел	Руководители отдела	Генеральный директор
2	Обеспечение принятие мер по трудоустройству высвобождающихся рабочих и служащих	И			С, П	С
3	Ведение кадрового делопроизводства	О, И	П, С	П, С	С	С
4	Изучение движение кадров, причины текучести кадров	А			П	С
5	Разработка мероприятий по устранению текучести кадров	О, И			П	С
6	Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины	О			П	С
7	Создание и работа с кадровым резервом	О, И			П	
8	Подбор персонала	О, И				С
9	Разработка регламентов и должностных инструкций по предприятию	А, И		П, С	П	С
10	Осуществление мероприятий по мотивации и стимулированию труда	О, И			П	С

11	Осуществление мероприятий по адаптации новых сотрудников	И		С	П	С
12	Осуществление мероприятий по ротации персонала					
13	Составление отчетности по кадровым вопросам					

Условные обозначения:

Р – руководит,

С – согласовывает,

И – исполняет,

А – анализирует,

О – организует,

П – передает, получает информацию.

При этом практика последних лет ясно показала бесперспективность попыток экономии на основном персонале. Низкий уровень базовой заработной платы (ниже рыночного), неразвитость социального пакета, примитивная система премирования (процент от выручки), отсутствие инвестиций на обучение и развитие создают предпосылки неконкурентного компенсационного пакета. Такой компенсационный пакет не может удержать успешных менеджеров по массовому подбору персонала, и тем более не сможет привлечь с рынка энергичных и активных людей, обладающих природными качествами, необходимыми менеджеру по персоналу, с чем и столкнулась ООО «НЦЗ» Формирование высокопрофессиональной, сплоченной и хорошо мотивированной команды специалистов важнее сиюминутной прибыли, это является пониманием цели на длительный период.

Анализ трудовых ресурсов и существующей системы мотивации в ООО «НЦЗ» выявил большую текучесть кадров в среде менеджеров

массового подбора персонала, в связи с неудовлетворенностью работников выполняемой работой, а также наметил необходимость изменения существующей системы стимулирования, разработки и внедрения новых приемов мотивации персонала.

Для снижения текучести кадров среди менеджеров массового подбора персонала, увеличения их производительности труда, необходимо провести мероприятия по повышению степени удовлетворенности персонала теми сторонами трудовой деятельности, которыми менеджеры удовлетворены в меньшей степени.

2.7. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»

В ООО "НЦЗ" существуют следующие приемы стимулирования, которые представлены на рисунке 2.3.

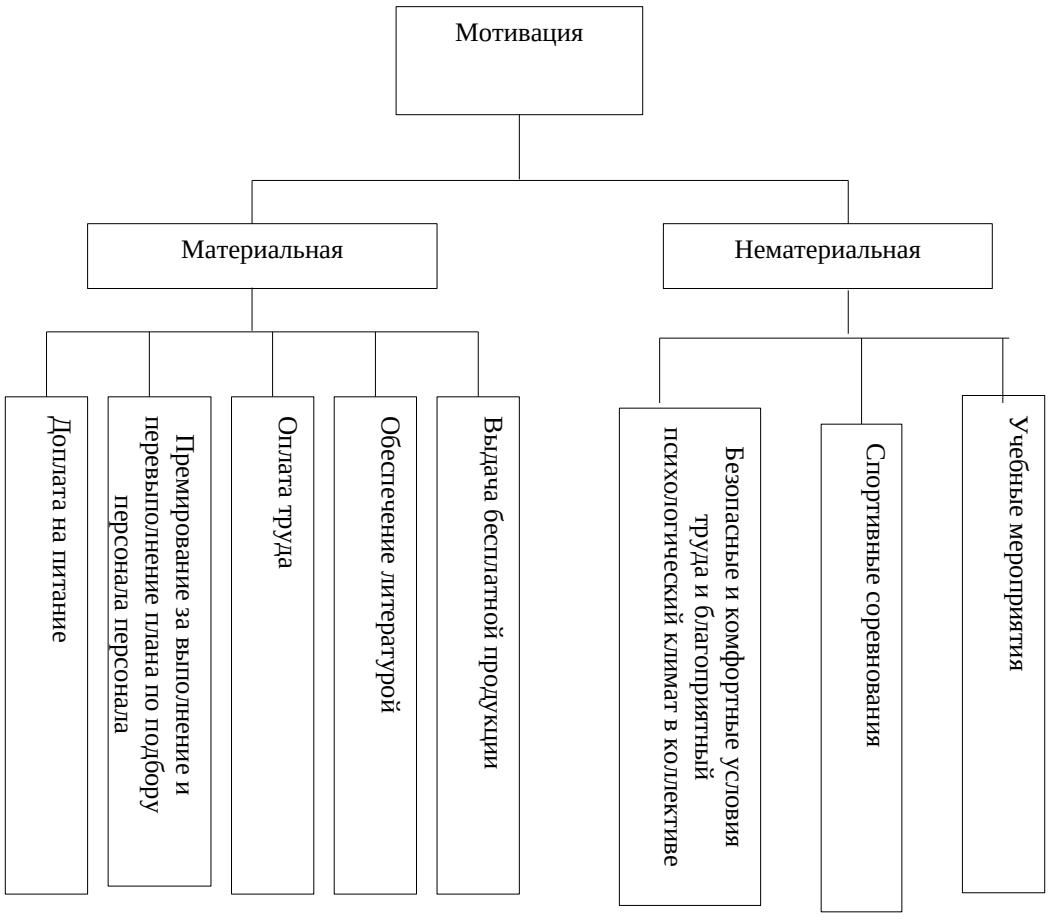

Рисунок 2.3. Приемы стимулирования персонала в ООО «НЦЗ»

Наиболее широко применяются два комплекса мотивационных мероприятий: стимулирование заработной платой и обучение персонала.

Чрезвычайно важным фактором мотивации является возможность повышать свою профессиональную квалификацию полностью за счет компании или частично. Исходя из потребности менеджеров в приобретении новых знаний, навыков, повышения уровня квалификации необходимо развивать систему обучения.

Основными составляющими структуры обучения в ООО «НЦЗ» является учебный план, но и выделяемый централизованный годовой бюджет. Данный момент важен, так как руководство организации понимает, что инвестиции в персонал - это повышение профессионального уровня сотрудников, а значит работа на опережение своих конкурентов.

Исходя из требований рынка, сегодня менеджер по персоналу должен не только досконально знать характеристики, возможности и особенности позиции, которую он закрывает - он должен уметь понять требования заказчика, рассказать о вакансии кандидату на доступном языке. Важно правильно отреагировать на возражения, сомнения кандидата, суметь проконсультировать его по поводу работы, объяснить условия гарантии, решить конфликтную ситуацию, сослаться на законодательные акты. И все это сделать так, чтобы кандидат пришел еще не один раз. В результате список компетенций менеджера массового подбора и факторов, влияющих на его работу необходимо пересмотреть.

Так как в ходе анализа трудовых показателей ООО «НЦЗ» выяснено, что 35% всех менеджеров массового подбора низшей категории, то для повышения профессионального уровня менеджеров по персоналу необходимо проводить тренинги по технике и технологии подбора персонала.

Тренинг (от англ. train, training): воспитание, обучение подготовка, тренировка, дрессировка и др. Тренинг - многофункциональный метод

преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личного бытия человека.

Тренинги для младшего персонала проводятся собственными силами ООО «НЦЗ». Для этого в штате есть должность технолога по обучения.

Данная методика проведения тренингов включает в себя несколько предметных курсов, реализуемых в ООО «НЦЗ»:

Первый курс - "Технологии подбора персонала", базируется на применение технологий нейролингвистического программирования и приемов психологии. Целью этого курса является обучение менеджеров культуре общения с соискателями, способам привлечения и завоевания. Для этого разрабатываются корпоративные стандарты младшего персонала, которые менеджер должен выполнять при общении с кандидатом.

Корпоративные стандарты - неписаные правила внутреннего распорядка, способствующие формированию имиджа и корпоративной культуры фирмы.

Результатами данного курса является: развитие умения устанавливать контакт с соискателем; развитие умения поддерживать эмоционально комфортную атмосферу в процессе обслуживания; формирование навыка эффективного подбора персонала в период подъема и спада активности; развитие умения подбора персонала сомневающегося соискателя; развитие умения взаимодействовать с заказчиком, который нуждается в консультации менеджера, умения управлять беседой с соискателем; развитие умения адекватно использовать каналы вербального и невербального языка общения в ситуации общения с соискателем; развитие умения выявлять потребности соискателя; развитие умения аргументировать и предъявлять работу; развитие умения обслуживать конфликтного соискателя; развитие умения психологически грамотно завершать контакт с соискателем.

Продолжительность изучения первого курса технологиям составляет шесть аудиторных часов. Обучение проходит в группе по 6-10 человек. Сначала даются теоретические основы, затем обучение продолжается

непосредственно на рабочем месте с каждым менеджером индивидуально. Продолжительность обучения на рабочем месте один час.

Второй курс - "Техника подбора персонала". Целью этого курса является поддержание и повышение технической компетентности менеджеров по массовому подбору персонала, обучение техническим и эксплуатационным характеристикам приема персонала. Так как кадровое агентство занимается наймом и подбором линейного персонала, знания в этой области являются крайне необходимыми для менеджеров по массовому подбору персонала.

Обучение по данному курсу предполагается проводить непосредственно на рабочем месте, путем наглядной демонстрации приема сотрудников в работе.

Контроль эффективности обучения технике и технологии подбора персонала проводится через две недели, на рабочем месте в режиме деловой игры. Каждый менеджер оценивается в течение 15 минут. Последующая оценка знаний в области техники и технологии проводится на аттестации, где проходит комплексная оценка работы менеджера.

Аттестация - определение квалификации работника, качества подбора персонала, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика. Необходимо создать такую технологию проведения аттестации, которая, с одной стороны, воздействовала на отстающий персонал, а с другой стороны, мотивировала остальных сотрудников, а также определяла качество работы сотрудников, напрямую связанных с заказчиками компании.

Материальное стимулирование труда в ООО «НЦЗ» предполагает комплекс мер, направляемых на повышение трудовой активности людей и как следствие повышения эффективности труда и его качества.

Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем

оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т.п.

Основной задачей системы оплаты труда в ООО «НЦЗ» является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы - взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

В целом в основе построения системы оплаты труда в ООО «НЦЗ» лежат следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции:

-сдельная оплата,

-индивидуальная оплата по результатам,

-оплата результатов группы,

- общефирменное стимулирование,

-оплата по заслугам,

-участие в прибылях и доходах фирмы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников)

Заработная плата в ООО «НЦЗ» - один из основных стимулов в деятельности персонала, это важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это поэтому необходимо совершенствовать существующую систему оплаты труда в ООО «НЦЗ». Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, используя труд оптимального количества работников.

Возможности карьерного роста менеджеров массового подбора ООО «НЦЗ» пока ограничены, поэтому зарплата этих работников состоит не только из одного оклада, но подразумевает значительные материальные

стимулы. Сотрудников, проработавших на этих должностях в течение нескольких лет, поощряют специальными надбавками, премиями и увеличением базовой ставки.

Высокая мотивация от повышения заработной платы имеется у молодых работников, которым необходимо решить жизненно важные задачи: создать семью, купить квартиру и др., возраст менеджеров массового подбора персонала ООО «НЦЗ» не превышает 30 лет, поэтому материальные стимулы для них имеют первостепенное значение.

Заработная плата становится мотивирующим фактором только тогда, когда она напрямую связана с результатами труда, как в случаях с менеджерами массового подбора персонала.

В заработной плате должны быть отражены не только результативные, но и объективные характеристики работника: его образование, стаж работы в компании, продолжительность работы в данной профессии. Таким образом, зарплата должна состоять как минимум из трех частей: минимальной, но стабильной части, премиальных по результатам труда и денежной суммы, отражающей опыт и стаж работника.

На данный момент заработная плата младшего менеджера по массовому подбору персонала ООО «НЦЗ» складывается из фиксированной части и переменной части, которая напрямую зависит от объема выполнения плана отдела. Такая система материального поощрения выгодна и менеджеру и фирме, так как в сфере найма и подбора линейного персонала большое значение имеет закрытие заявки заказчика, к тому же она прозрачна, потому что позволяет менеджеру уже к концу месяца знать, в каком размере вознаграждение ему причитается. Одним из основных критериев эффективности системы мотивации труда на фирме является ее прозрачность, которую обеспечивают выполнение плана.

Премиальная система построена на миссии компании, на ее долгосрочных и краткосрочных целях. Одним из возможных материальных способов сохранения людей в сети кадровых агентств ООО «НЦЗ» является

увеличение базовой ставки сотрудников, проработавших в ООО «НЦЗ» в течение длительного периода времени. Базовая ставка увеличивается на коэффициент, в зависимости от времени работы менеджера по массовому подбору персонала. Данное увеличение базовой ставки производится ежемесячно, начиная с третьего года работы.

Таблица 7.

Коэффициенты выплат за выслугу лет

Непрерывный стаж работы, лет	Значение коэффициента
1	2
от 2 до 3	1,05
от 4 до 5	1,08
5 и более	1,10

Таким образом, видно, что руководство компании уделяет преимущественное внимание мартериальному стимулированию сотрудников, зачастую забывая о моральной составляющей.

2.8. Проблемы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации, необходимо реализовать несколько этапов: провести диагностику мотивационной среды компании, выявить степень удовлетворенности выполняемой работой у сотрудников, разработать сегментированную систему мотивации, в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации, а также регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

Анализ системы мотивации включает в себя диагностику мотивационной структуры личности работников ООО «НЦЗ» и анализ степени удовлетворенности выполняемой работой. При анализе мотивационных направленностей работников кадровой сети ООО «НЦЗ»

использовалась методика В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности». При анализе степени удовлетворенности трудом использовался анкетный опрос, бланк опроса приведен в приложении 1. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной сфере компании.

Анализ проводился на основе двух офисов кадровой сети ООО «НЦЗ», выборка составила 30 человек, 100% выборки составляют менеджеры массового подбора персонала. Диагностика мотивационных профилей позволила выявить направленность работников, т.е. то, какой из следующих факторов является для них наиболее привлекательным: жизнеобеспечение, социальный статус, общение, возможность реализовать общую и творческую активность, или чувство социальной полезности. Результаты диагностики мотивационной направленной личности работников представлены на рисунке 2.4.

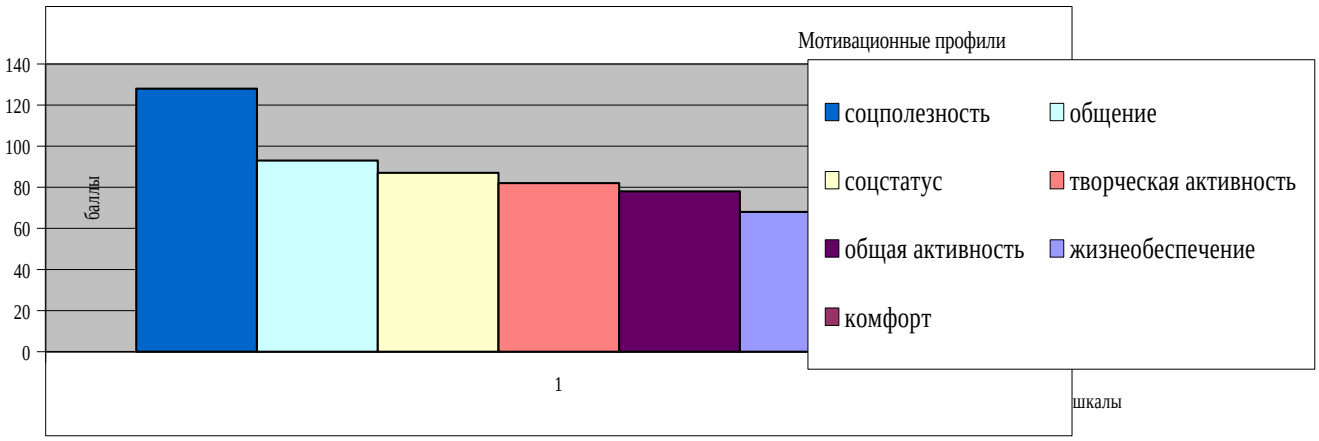

Рисунок 2.4. Мотивационные профили

По степени уменьшения влияния на мотивацию работников факторы, представленные на рисунке 2.4, можно распределить следующим образом: социальная полезность, затем общение, соцстатус, творческая активность, потом общая активность, финансовые мотивы и последнее комфорт.

Из графика мотивационного профиля работников видно, что наибольшее количество баллов по шкале «социальная значимость»,

следовательно, работники кадровой сети ООО «НЦЗ» в большей степени нуждаются в осознании своей значимости для общества, их стимулирует к труду работа, которая приносит чувство социальной полезности.

Также большое количество баллов по шкалам «социальный статус» и «общение», значит для работников важно признание со стороны окружающих и коллег, сотрудничество в коллективе. Работники склонны к образованию неформальных отношений на работе, для них лучше работать в команде. Главное, чтобы был коллектив единомышленников и важна поддержка коллег, взаимопомощь, сотрудничество, а также хороший психологический климат в коллективе. Для работников важна также перспектива служебногороста, придается значимость должности, званию, чину, карьере, о чем свидетельствует высокое количество баллов по шкале «социальный статус». Также есть потребность в повышении квалификации, обучении.

Высокие показатели факторов общей и творческой активности говорят о том, что работники стремятся к успеху, к самореализации, для них важно достигать результата, видеть плоды своей работы. Работникам необходимо предоставлять работу, в которой они могли бы быть самостоятельными, проявлять инициативу, необходимо предоставить определенную свободу действий.

Высокая заработная плата, не самый мотивирующий фактор в работе персонала ООО «НЦЗ», но она тоже имеет определенное значение как и стабильность заработка.

Наименьшее количество баллов по шкале «комфорт», т.е. наименее мотивирующим факторами в работе являются условия труда, сюда входят не только санитарно-гигиенические условия, но и организация рабочего места, оснащенность необходимым рабочим инструментарием.

Несмотря на то, что самый высокий балл по шкале мотивационных профилей имеет профиль «социальная полезность», данные анализа, проведенного с помощью методики В.Э. Мильмана, свидетельствуют о том,

что у работников ООО «НЦЗ» примерно одинаковое количество баллов по «общежитейскому» мотивационному профилю личности и «рабочему», с небольшим преобладанием «общежитейского».

Для «рабочей» мотивационной направленности характерна высокая общая активность, высокая творческая активность и необходимость осознания своей социальной значимости, полезности для общества. У работников данной мотивационной направленности ярко выражены внутренние мотивы к деятельности, собственный интерес к работе. Для того, чтобы работник с такой направленностью работал эффективно, главное чтобы работа была интересной, позволяла самовыражаться и самореализовываться, приносила пользу обществу. «Рабочая» направленность характерна для более высокого уровня развития личности, который предполагает высокий психологический и нравственный уровни.

«Общежитейский» мотивационный профиль характеризуется преобладанием финансовых мотивов, потребностью в хороших условиях труда, потребностью в общении и сотрудничестве в коллективе, потребностью в признании и высоком социальном статусе. Эта мотивационная направленность личности предполагает преобладание внешней мотивации над внутренней. Работники такой мотивационной направленности нуждаются в хорошем симулировании извне, внутренние мотивы у них проявляются слабо.

Анализ удовлетворенности выполняемой работой показал, что полностью удовлетворены работой только 15% опрошенных работников, 55% работников имеют средний показатель удовлетворенности и 30% продавцов-консультантов, неудовлетворенны выполняемой работой.30% персонала не удовлетворены работой, это высокий показатель. Высокая степень неудовлетворенности трудом вызывает высокую текучесть кадров среди менеджеров массового подбора персонала, работники уходят к конкурентам. Среди неудовлетворенных выполняемой работой менеджеров

массового подбора персонала, 20% собираются искать новую работу по той же профессии, уйти в другие кадровые агентства.

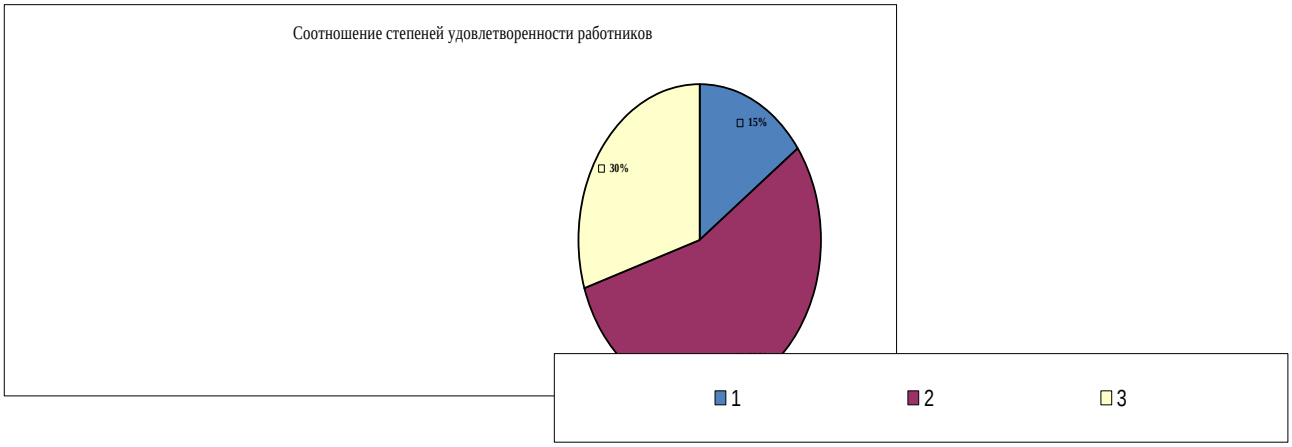

Рисунок 2.5. Соотношение степеней удовлетворенности работников

1 - высокая удовлетворенность
2 - средняя удовлетворенность
3 - низкая удовлетворенность

Из общей численности неудовлетворенных работников 29% неудовлетворенны размером оплаты труда, 24% - хотели бы иметь перспективы профессионального и служебного роста, 24% - желают иметь работу, которая соответствует способностям, 23% - предпочитают выполнять работу, уважаемую широким кругом людей (рисунок 2.6).

Самая высокая степень удовлетворенности у работников кадровой сети такими сторонами выполняемой работы, как взаимоотношения, сложившиеся в коллективе, взаимоотношения с директором кадрового агенства. Это связано с тем, что в ООО «НЦЗ» хороший психологический климат в коллективе, работники чувствуют себя членами одной семьи. Для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе организуются спортивные соревнования с работниками кадровой сети, также менеджеры по массовому подбору персонала участвуют в корпоративных тренингах.



Рисунок 2.6. Стороны трудовой деятельности, которые приносят удовлетворение в меньшей степени

Также персонал устраивает сменность работы и условия труда. Менеджеры по массовому подбору персонала имеют пятидневную рабочую неделю, восьмичасовой рабочий день, что не противоречит трудовому законодательству. Условия труда также соответствуют санитарно-гигиеническим и пожарным нормам. На предприятии предусмотрена комната для приема пищи, выделяются средства на бесплатное питание, из расчета 100 рублей в сутки.

Удовлетворенность самим процессом работы объясняется тем, что при приеме на работу предъявляются жесткие требования. Работа менеджеров предполагает работу непосредственно с людьми, поэтому менеджеры по массовому подбору персонала при приеме на работу проходят собеседование и тестирование на выявление коммуникационных способностей и желания работать с людьми.

Удовлетворенность организацией работы объясняется тем, что процесс работы менеджера массового подбора облегчен наличием в ООО «НЦЗ» внутрифирменной компьютерной сети, которая помогает отслеживать заявки Заказчика, найм и подбор сотрудников всей кадровой сети. Также в

организации существуют нематериальные стимулы, как грамоты за хорошие показатели работы. Каждому менеджеру по массовому подбору выдается учебная литература за счет организации.

У работников есть потребность в профессиональном росте, повышении квалификации, эта сторона работы тоже удовлетворена в меньшей степени. Так как карьерный рост многих менеджеров массового подбора ограничен, из-за отсутствия необходимого образования, а также упрощения организационной структуры предприятия.

Также существует неудовлетворенность размером оплаты труда, несмотря на то, что работникам предоставляются дисконты на покупку товаров фирм Заказчиков и за выполнение плана подбора персонала выплачиваются премии.

Низкая удовлетворенность соответствием работы способностям связана с ограничением карьерного роста, из-за уменьшения числа уровней управления.

Таким образом, основная проблема, высокая текучесть кадров в сфере младшего кадрового персонала. Текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Возникают сложности с мотивацией персонала.

На основании изложенного в главе 2 можно сделать ряд выводов:

1. ООО «НЦЗ» как социально-экономический субъект представляет собой динамично развивающееся предприятие по найму и подбору линейного персонала, находящееся в благоприятных условиях для увеличения прибыли.

2. Система мотивации персонала ООО «НЦЗ» включает два базовых компонента: материальную и нематериальную мотивацию. Материальная

мотивация подразумевает стимулирование через повышение оплаты труда, доплаты на питание, обеспечение специальной литературой, премирование за высокие объемы выполнения плана по подбору персонала. Нематериальный блок включает проведение корпоративных спортивных соревнований, учебные мероприятия, поддержание хорошего климата в коллективе.

3. Наиболее важным объектом мотивации в ООО «НЦЗ» является персонал отдела массового подбора персонала (самая многочисленная категория сотрудников), которые вступают в непосредственную коммуникацию с соискателями и Заказчиками.

4. Недостатками в ООО «НЦЗ» является большая текучесть кадров, которая объясняется следующими причинами: у работников присутствует неудовлетворенность заработной платой, выполняемая работа не дает работникам чувство социальной значимости, полезности и важности, карьерный рост менеджера массового подбора персонала ограничен.

2.9. Разработка задания на организационное проектирование по внедрению системы мотивации персонала ООО «НЦЗ»

Цель проекта:

1. Совершенствовать систему мотивации персонала ООО «НЦЗ»
2. Повысить вовлеченность персонала ООО «НЦЗ»;



Рисунок 3 - Дерево целей проекта по разработки системы мотивации персонала компании ООО «НЦЗ»

В таблице 8 представлен перечень проектных предложений по совершенствованию системы мотивации ООО «НЦЗ»

Таблица 8 Проект разработки системы мотивации персонала ООО «НЦЗ»

Проблемы	**Проектные мероприятия**	**Документационное обеспечение мероприятий проекта**
Размер заработной платы не превышает объем денежных средств , необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей . Отсутствие систем оценки личного вклада работника .	Внедрение системы грейдов	Положение об оплате труда и премировании сотрудников на основе грейдов в ООО «НЦЗ»
отсутствие в существующей системе профессионального развития методов оценки соответствия работников должностям и возможностей их профессионального и карьерного роста	Внедрение системы KPI	- Положение об оплате труда и премировании сотрудников ООО «НЦЗ» по KPI - Методика расчета KPI,
Отсутствие нематериальных методов стимулирования	- Конкурс «лучший сотрудник месяца» - квесты, полосы препятствий	

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НЦЗ»

3.1. Основные направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»

Работа по повышению мотивации персонала ООО «НЦЗ» должна строиться по нескольким направлениям: повышение профессиональной самооценки сотрудников, создание прозрачных перспектив карьерного роста, изменение системы премирования.

Рассмотрим подробнее каждое из направлений.

Карьерный рост как мотивационный фактор ООО «НЦЗ»

Так как ООО «НЦЗ» развивается, а при стремительном развитии кадровыми услугами по найму и подбору персонала специалистов высокого класса крайне мало. Для компании важно сохранить высокий уровень обслуживания клиентов, поэтому необходимо создавать кадровые резервы по руководителям среднего звена (управляющих кадровых агентств) и руководителям высшего звена (директора кадровых агентств). В кадровый резерв должны зачисляться сотрудники, имеющие высокие баллы по аттестации, высокие показатели приема сотрудников и закрытие заявки по найму персонала Заказчиков, продемонстрировавшие хорошие знания в области техники и технологии подбора персонала, знающие правовые стороны подбора персонала, показавшие наличие творческого потенциала.

Кадровый резерв - это группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалифицированную подготовку.

Карьера является результатом основной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру - траекторию своего движения - человек

строит сам, сообразуясь с особенностями внутри - и неорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения в рамках профессии или организации, которые проведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера - рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии: вертикальной карьеры - должностной рост; горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии; центростремительной карьеры - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное - специфику индивидуальной мотивации.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника, но и объективными, в частности такими объектами условиями, как: высшая точка карьеры - высший рост, существующий в конкретной рассматриваемой индивидуумом в организации.

Длина карьеры - количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;показатель уровня позиций - отношения числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне,

где находится индивидуум в данный момент своей карьеры; показатель потенциальной мобильности - отношения (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуумом.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой - у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Практика планирования карьеры в организации включает совмещение личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в организации. Планирование карьеры предполагает определение средств для достижения желаемых результатов, включая формирование образцов карьеры в качестве средств достижения цели.

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и также карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Планирование карьеры - планирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих мероприятий требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы служебной карьеры, наряду с профессиональным отбором персонала, результатами аттестации кадров, личными делами сотрудников, моделями рабочих мест, штатного расписания являются исходными данными для формирования кадрового резерва.

Планирование карьеры и зачисление в перспективный кадровый резерв являются сильнейшей мотивацией к повышению работоспособности и профессиональному развитию персонала.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предлагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Планы карьерного роста рекомендуется разрабатывать руководителю отдела персонала. План карьерного роста должен состоять из перечня должностей, выстроенных в совместную цепочку по восходящей линии, на которых работник будет стажироваться, - с указанием сроков занятия должностей по годам.

Качественным и количественным показателем правильности управления карьерой сотрудника должно стать:

- уменьшение количества увольнений работников, чья карьера спланирована,

-более быстрое их продвижение в должности,

- занятие освободившихся ключевых должностей "своими" сотрудниками,

- создание инновационной атмосферы в организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что планирование карьеры дает немалые возможности для развития личности, ее самоопределения, самоутверждения, осознания собственной значимости в глазах окружающих людей. Оно гарантирует предприятию своевременный приток на руководящие должности кадров, способных творчески, эффективно решать производственные, служебные задачи.

Повышение чувства социальной значимости менеджеров по массовому подбору персонала.

Согласно "теории Y", любой сотрудник, приходя на работу, хочет проявить себя и полон интереса к своей деятельности. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. В силу некоторых

факторов, таких как степень личной ответственности, отношений с начальником и сотрудниками и т.д., у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это бывает вызвано следующими причинами:

-чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя;

-отсутствие психологической и организационной продержки;

-недостаток необходимой информации;

-недостаток внимания руководителя к подчиненному и его запросам;

- отсутствие обратной связи (незнания подчиненного результатов своего труда);

-неэффективное решение руководителем служебных проблем связанных с конкретным подчиненным;

-неэффективность оценки результатов труда подчиненного руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового сотрудника чувство приниженности и недоверия. Подрывается чувство гордости и возможности дальнейшего продвижения по службе.

Процесс потери интереса к труду состоит из шести стадий.

Первая стадия - рассеянность.

На этой стадии появляются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Это являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он ставит перед собой вопрос связано ли это с ним самим, с начальником или непосредственно с работой, которую он выполняет.

Состояние работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, время от времени пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы. Это в свою очередь только усугубляет стрессовое состояние работника.

Вторая стадия - раздражение.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение подчиненного, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: первая цель - зарекомендовать себя с лучшей стороны и вторая - подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

Третья стадия - подсознательные надежды.

Постепенно подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на какой-нибудь неверный шаг начальника, так как после него можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании от сослуживцев и начальника служебной информации, необходимой для решения некоторых задач данного подразделения. Подчиненный начинает подозрительно избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Четвертая стадия - разочарование.

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, чем на остальных стадиях. Производительность труда снижается до минимально допустимого значения. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает поведение маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника: чувство уважения со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Пятая стадия-потеря готовности к сотрудничеству.

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума возможных. Некоторые

начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и “выплескивать" дурное расположение духа на коллег, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Шестая стадия-заключение.

Окончательное разочарование в своей работе потребует от сотрудника реакции. Он либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора и привести к “выплескиванию” наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

С экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Здесь существует моральный фактор. Осознание этой проблемы создает новую: что есть идеальная работа для подчиненных.

Не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко именно поэтому руководитель, стремится к повышению интегральной производительности. Вот некоторые факторы, с которые обеспечивают руководителю согласие и поддержку максимального количества своих подчиненных.

Идеальная работа, согласно данным опроса, проведенного нами в ООО «НЦЗ» должна:

- иметь целостность (приводить к определенному результату);

- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной работа;

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для выполнения поставленной перед ними задачей (должна быть автономия в установленных пределах);

- обеспечивать обратную связь с работником;

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение;

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение подчиненного. Такой мощный мотивационный фактор стимулирует качественное выполнение работы, а так же, (по закону возвышения потребностей) стимулирует к выполнению более сложной работы.

При таком психологическом состоянии усиливается потребность персонала в профессиональном росте.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения данной работы. Работа, не использующая каких-либо ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Для увеличения удовлетворенности по шкалам "возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей" и "полезность, значимость работы". Предлагается ввести систему обратной связи с соискателями. Для этого выписка, которую менеджер по массовому подбору персонала выдает при оформления соискателя на работу, дополняется предложением ответить на три вопроса, касающихся качества обслуживания. Оценку необходимо проставить по пятибалльной шкале от 1 до 5.

Выписка должна содержать следующие утверждения, касающиеся качества обслуживания:

- Менеджер по подбору массового персонала помог выбрать из большого ассортимента вакансий ту работу, которая полностью удовлетворяет пожелания соискателя по стоимости и условиям работы;
- Менеджер по массовому подбору персонала рассказал о “плюсах” и новых возможностях работы, о которых раньше я не предполагал;
- Общение было приятным, поднялось настроение.

Заполнение ответов соискателей должно производиться по желанию. Затем выписка остается у управляющего кадрового агентства, с

последующей передачей руководителю Отдела массового подбора персонала . Который производит подсчет баллов и в конце месяца на общем собрании объявляет результаты.

Как известно, эффект от внедренных приемов мотивации через некоторое время угасает, поэтому необходимо периодически проводить мониторинг и коррекцию системы мотивации. Для этого следует проводить анкетирование сотрудников примерно раз в полгода. На основании полученных данных нужно проводить изменение мотивирующих факторов в компании.

Вопросы, связанные с изменением действующей в ООО «НЦЗ» системой оплаты труда и премирования, будут рассмотрены в параграфе 2.

3.2. Рекомендации по улучшению системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НЦЗ»

Если вышеописанные направления повышения мотивации персонала требуют длительного процесса внедрения и совершенствования действующей системы, то повышение уровня оплаты труда и внедрение новой системы премирования можно назвать быстрым решением, которое позволит достичь результатов сравнительно быстро.

Также к числу решений можно отнести внедрение краткосрочных учебных программ для персонала.

Основной персонал кадровой компании, был и остается главным доходным звеном, находящемся на переднем крае бизнес-процесса. При этом практика последних лет ясно показала бесперспективность попыток экономии на основном персонале. Низкий уровень базовой заработной платы (ниже рыночного), неразвитость социального пакета, примитивная система премирования (процент от выручки), отсутствие инвестиций на обучение и развитие создают предпосылки неконкурентного компенсационного пакета. Такой компенсационный пакет не может удержать успешных менеджеров массового подбора персонала, и тем более не сможет привлечь с рынка

энергичных и активных людей, обладающих природными качествами, необходимыми менеджеру по подбору персонала, с чем и столкнулась компания ООО «НЦЗ». Вместе с тем, была и остается необходимость поиска наиболее эффективной структуры инвестиций в персонал.

В структуре персонала ООО «НЦЗ» 64% менеджеры массового подбора персонала, из среднесписочного числа менеджеров (79 человек) 22 человека имеют III категорию, 34 человек – менеджеры II категории и только 23 человека - менеджеры высокого класса.

В дипломном проекте предлагается ввести должность технолога по обучению, который непосредственно занимался повышением квалификации персонала.

Обучение менеджеров III категории необходимо производить 3 раза в год, II категории - 2 раза в год, менеджеры массового подбора персонала I категории должны обучаться 1 раз в году.

Обучение предполагается проводить в группах по 6 человек. Стоимость занятий вне организации для группы из шести человек в течение 6 часов стоит 10800 рублей, исходя из 300руб. \час. для одного менеджера по массовому подбору персонала.

Средняя заработная плата специалиста - 15000 рублей, технолог по обучению относится к группе специалистов. Для поддержания профессионализма технолога, он должен два раза в год повышать квалификацию, стоимость обучения технолога равна 6000 рублей в год, отсюда организация обучения в фирме ООО "НЦЗ" обойдется в 302406 рублей в год, исходя из того, что необходимо принять в штат 2 человека, следовательно, выгоднее принять на работу двух технологов, чем обучать менеджеров по массовому подбору персонала вне фирмы.

Среднечасовая выработка одного менеджера по массовому персоналу составляет 1,58 тыс. руб., необходимо ее учесть при расчете потерь в товарообороте, в связи с обучением менеджеров по массовому подбору персонала

Таблица 9.

Годовые потери товарооборота в связи с обучением

Категория	Численность, чел.	Количество занятий	Продолжительность обучения, час	Среднечас. выр. одного менеджера массового подбора пер-ла, тыс. руб.	Потери, тыс. руб.
III	22	3	6	0,72	285,12
II	34	2	6	0,79	322,32
I	23	1	6	0,86	118,68
Итого:					726,12

Годовые потери составят - 726,12 тыс. руб.

Предполагается, что проведенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации, а именно: повышение профессионального уровня менеджеров массового подбора персонала, планирование карьеры, зачисление в кадровый резерв по результатам аттестации, присуждение званий лучшего работника и выплата премий по результатам года, снизят коэффициент текучести кадров и численность менеджеров массового подбора останется прежней, а также приведут к повышению среднегодовой выработки одного продавца на 3% по сравнению с прошлым годом.

Таблица 10.

Расчет планируемой прибыли

Показатель	Значение
1	2
Среднегодовая выработка менеджера по массовому подбору персонала за 2014г., тыс. руб.	1392,5
Среднегодовая выработка менеджера по массовому подбору персонала после внедрения мероприятий, тыс. руб.	1434,25
Среднесписочная численность менеджеров подбора персонала, чел.	79
Объем реализации, тыс. руб.	115575
Потери, связанные с отвлечением менеджеров массового подбора персонала на обучение, тыс. руб.	726,12
Кадровая наценка, тыс. руб.	24155
Общие затраты без учета ЗП технолога по обучению, тыс. руб.	8596,2
Среднегодовая ЗП технологу по обучению, тыс. руб.	372
Прибыль от реализации, тыс. руб.	15524

Из таблицы 10. можно сделать вывод, что проведенные мероприятия приведут к увеличению прибыли на 2,22% по сравнению с прошлым годом.

Прибыль прошлого года составила 15186,80 тыс. руб. (15524/15186,80*100).

3.3 Внедрение системы Грейдов ООО «НЦЗ»

Для устранения недостатков в системе мотивации и стимулирования персонала можно предложить внести изменения в действующую систему мотивации в ООО «НЦЗ», в виде внедрения в организацию систему мотивации корпоративной системы Грейдов.

Система Грейдов устанавливает размер оклада сотруднику на основании оценки значимости для Общества его рабочего места.

Типовое рабочее место (должность) - это совокупность основных трудовых функций, составляющих первичное звено Общества. Функции рабочего места выполняются в рамках должностных или профессиональных обязанностей и постоянно или на временной основе закреплены за сотрудником.

Типовые рабочие места характеризуются:

1) одинаковым перечнем основных трудовых функций;

2) схожими целями деятельности и критериями их выполнения (количественными и качественными);

3) близкими условиями деятельности в рамках осуществления основных функций;

4) едиными квалификационными требованиями к сотрудникам, занимающим рабочие места.

Каждое типовое рабочее место (должность) оценивается по следующим факторам:

- управленческие навыки, руководство;
- ответственность;
- профессиональные знания, навыки;
- навыки коммуникации/взаимодействия;
- сложность работы/решение проблем;
- условия работы.

Каждому фактору в зависимости от степени важности для Общества присвоен «вес» в процентном отношении ко всей совокупности факторов в должности. Таким образом, значимость каждой должности можно выразить через определенный набор факторов с разной степенью их выраженности.

Все факторы могут обладать разной степенью выраженности (от 0 до 6) в каждой конкретной должности. Каждая степень фактора выражается в специально рассчитанном количестве баллов (таблица 11).

Таблица 11 - Факторы оценки типового рабочего места ООО «НЦЗ».

Фактор	Вес фактора, %	Количество баллов в зависимости от степени выраженности фактора						
		1	2	3	4	5	6	
Управленческие навыки, руководство	15	0	15	19	23	29	37	
Ответственность	20	-	20	25	31	39	49	
Профессиональные знания, навыки	25	0	25	31	39	49	61	
Навыки коммуникации/взаимодействия	15	0	15	19	23	29	37	
Сложность работы/решение проблем	15	-	15	19	23	29	37	
Условия работы	10	-	10	13	16	20	24	

В зависимости от веса фактора и степени его выраженности для каждой должности производится оценка.

Минимальное количество баллов по итогам оценки может составлять 45 баллов; максимальное - 245. При оценке не учитываются личностные характеристики сотрудников, занимающих рабочие места.

В зависимости от количества полученных баллов типовые рабочие места распределяются по Грейдам (таблица 12).

Таблица 12 - Пример перечня типовых рабочих мест (должностей) ООО «НЦЗ» с указанием Грейдов.

Типовое рабочее место (должность)	Минимальное значение баллов в грейде	Максимальное значение баллов в грейде	Грейд
Директор	225	245	7
Главный бухгалтер	125	152	4
Юрист	104	126	3
Менеджер по массовому подбору персонала	130	150	5
Менеджер координации	160	200	6
Секретарь	85	104	2
Специалист по обработке информации	45	86	1

Каждый Грейд имеет внутреннюю структуру, которая характеризуется через следующие параметры (таблица13):

1) минимальное значение грейда - минимально возможное значение оклада в грейде;

2) ступень грейда - единица внутреннего деления грейда, соответствующая установленному размеру тарифной ставки, оклада сотрудника в рамках грейда;

3) максимальное значение грейда - максимально возможное значение тарифной ставки, оклада в грейде;

4) шаг грейда - расстояние между двумя ближайшими ступенями грейда. Шаг грейда определяется как прирост значения тарифной ставки, оклада по сравнению с предыдущей ступенью;

5) резервная зона грейдов - зона значений заработных плат, превышающих максимальное значение грейда, используемая для установления размеров заработной платы сотрудникам в исключительных случаях.

Нижняя граница резервной зоны равна максимальному значению грейда. Верхняя граница резервной зоны определяется исходя из размера резервной зоны (в процентах). Размер резервной зоны одинаков для всех грейдов и равен 30%.

Таблица 13 - Структура Грейдов в компании

№ грейда	Минимальное значение грейда	Ступени грейда	Максимальное значение грейда/нижняя граница резервной зоны	Шаг грейда %	
	1	2	3	4	5
1-7	Минимальный базовый должностной оклад грейда	+5 % к окладу предыдущей ступени грейда	+5 % к окладу предыдущей ступени грейда	+5 % к окладу предыдущей ступени грейда	+5 % к окладу предыдущей ступени грейда

Для сравнения с существующей системой оплаты в ООО «НЦЗ», рассчитаем месячный должностной оклад сотрудников, находящихся на сходных по оплате и штатному расписанию должностях по системе грейдирования.

Согласно существующей системе оплаты труда в ООО «НЦЗ», сотрудники, занимающие штатные должности «менеджер по массовому подбору персонала» и «Специалист по обработке информации» получают фиксированный должностной оклад, независимо от квалификации, и опыта работы.

Применив систему грейдирования к типовым рабочим местам (таблица 11) мы видим, что работники с этими должностями распределились по разным грейдам, согласно своей квалификации и требованиям, применяемым к данной должности. То есть к ним уже не может быть применена уравнивающая система оплаты труда, т.к. разные грейды имеют разную величину должностного оклада (таблица 14).

Таблица 14- Величина должностного оклада сотрудников ООО «НЦЗ» согласно ставкам грейда.

Грейд	Шаг между грейдами, %	Менеджер по массовому подбору персонала	Специалист по обработке информации
1	20	43500	43500
2	20	53000	53000
3	20	62000	62000
4	20	70000	70000

Согласно таблице 14 разница в должностном окладе сотрудников соседних грейдов составляет 20%. Разница в оплате между первым и четвертым грейдом составляет 60%. Это наглядно доказывает, что применение системы грейдирования к должностному окладу сотрудников ООО «НЦЗ» позволяет создать серьезную мотивационную базу для того, чтобы каждый работник стремился повышать свою квалификацию для продвижения по грейдам и увеличения своего оклада. Система грейдирования отменяет уравниловку в оплате труда опытных работников и

новичков. Система оплаты согласно ставкам грейдов существенно повлияет на одну из самых больших проблем ООО «НЦЗ» - высокую текучесть кадров.

Значения должностных окладов сотрудников Общества устанавливаются в соответствии с Системой грейдов:

- в общем случае - равны значению одной из ступеней соответствующего грейда, от первой до пятой ступени;
- в отдельных случаях (при установлении надбавки за профессиональное мастерство и высокую квалификацию рабочим, специалистам и другим сотрудникам; при установлении индивидуального уровня оплаты труда руководителям) - в диапазоне между пятой ступенью грейда и максимальным значением грейда.

Установление месячного размера должностного оклада для сотрудников Общества, впервые принимаемых на рабочее место, производится в пределах первой-второй ступени грейда включительно в зависимости от степени соответствия сотрудника требованиям рабочего места, с учетом финансового положения Общества и уровня оплаты на региональном рынке труда. Размер должностного оклада определяется строго в соответствии со ступенями грейда.

Размер заработной платы может превышать вторую ступень грейда в случаях, если:

1) размеры заработной платы на аналогичных рабочих местах на локальном рынке труда значительно превышают размер второй ступени грейда;

2) ситуация на рынке труда не позволяет обеспечить подбор необходимого сотрудника в запланированные сроки и затраты на подбор.

Повышение размера должностного оклада сотрудников Общества в рамках грейда осуществляется в соответствии с индивидуальной результативностью сотрудника. Повышение размера должностного оклада производится жестко по ступеням грейда.

Повышение должностного оклада сотрудника и соответственно повышение грейда, осуществляются по результатам полугодовой оценки в следующем порядке:

- аттестационная комиссия и непосредственный руководитель сотрудника на основании проведенной оценки деятельности конкретного сотрудника выходит с предложением (служебная записка на имя руководителя компании) об изменении базового должностного оклада;
- Генеральный директор согласует изменения базовых окладов сотрудников и издает приказ о вводимых изменениях;
- подписанный приказ передается в бухгалтерию Общества не позднее чем за 3 рабочих дня до начисления заработной платы.

При переводе сотрудника на новое рабочее место должностной оклад определяется по соглашению сторон трудового договора (возможно повышение, понижение или сохранение прежнего размера должностного оклада), но с учетом значения соответствующей ступени грейда.

3.4. Положение об оплате труда и премировании сотрудников на основе грейдов в ООО «НЦЗ»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ООО «НЦЗ»
Аксенова М.С.
«___» _____ 2016 г.

1. Общие положения

Положение об оплате труда сотрудников (далее – Положение) ООО «НЦЗ» (далее – Общество) вводится с целью:

установления единого подхода к оплате труда сотрудников Общества;

повышения эффективности труда сотрудников Общества.

Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (введенным в действие 1 февраля 2002 г. Федеральным законом от 31 декабря 2001 г. № 197-ФЗ), действующим

законодательством Российской Федерации и внутренними нормативными документами Общества.

Настоящее Положение устанавливает:

принципы формирования заработной платы;

порядок назначения и пересмотра заработной платы;

порядок расчета ежемесячной заработной платы сотрудника.

Действие настоящего Положения распространяется на всех штатных сотрудников Общества.

Термины, определения и сокращения

Сотрудник – физическое лицо, состоящее в штате Общества и работающее по трудовому договору.

Заработная плата — совокупный месячный доход сотрудника, включающий в себя базовый должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с уровнем занимаемой должности (грейдом), премии и индивидуальные вознаграждения.

Базовый должностной оклад — фиксированный (гарантированный) размер оплаты труда сотрудника, начисляемый за выполнение должностных обязанностей за календарный месяц, зависящий от занимаемой должности и требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ (до уплаты налогов), устанавливаемый в соответствии с Системой грейдов, не включающий такие выплаты, как премия, индивидуальное вознаграждение, пособия, оплату сверхурочных работ и т. п.

Премия – предварительно оговоренная выплата сотрудникам Общества денежных сумм сверх базового должностного оклада в целях поощрения за производственные результаты и добросовестное отношение к должностным обязанностям.

Индивидуальное вознаграждение – предварительно оговоренная дополнительная выплата, начисляемая сотруднику за успешное завершение определенных работ (этапов работы) или выполнение определенных поручений.

Грейд — группа рабочих мест (должностей, профессий) в организационной структуре компании, имеющая близкий уровень их относительной значимости для Общества и, соответственно, величину заработной платы.

3. Структура заработной платы сотрудников Общества

3.1. Заработная плата сотрудников Общества складывается из базового должностного оклада, премии и индивидуального вознаграждения.

3.2. Заработная плата сотрудников, работающих в Обществе по совместительству, устанавливается пропорционально минимальному количеству рабочего времени, которое совместитель обязан использовать в интересах Общества. Премия и индивидуальное

вознаграждение данной категории сотрудников начисляются в общем порядке. 4. Расчет заработной платы

4.1. Заработная плата начисляется бухгалтерией Общества пропорционально фактически отработанному времени на основании табеля учета рабочего времени, штатного расписания и приказов по личному составу.

4.2. Сроки начисления и выплаты заработной платы устанавливаются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. 5. Порядок установления базового должностного оклада

5.1. В целях установления единого подхода к установлению базовых должностных окладов сотрудников в Обществе используется система грейдирования, при которой все должности Общества группируются в грейды по определенным настоящим Положением критериям (факторам). Данные факторы едины для всего набора должностей и учитывают специфику деятельности Общества.

5.2. При проведении оценки каждой должности (рабочему месту) присваиваются баллы в зависимости от предъявляемых к ней требований.

5.3. По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую систему в зависимости от полученного суммарного балла.

5.4. Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых

функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для Общества.

5.5. Каждый грейд ограничен вилкой баллов и, соответственно, вилкой окладов.

5.6. Каждой должности, попадающей в определенный грейд, соответствует своя окладная вилка в зависимости от уровня квалификации специалиста, занимающего данную должность.

5.7. При введении новой должностной единицы в структуру Общества производится оценка данной позиции по утвержденным факторам и присвоение определенного грейда с соответствующей вилкой окладов.

5.8. Система грейдов ООО «НЦЗ» является неотъемлемой частью настоящего Положения (Приложение 3).

6. Порядок установления и выплаты премии и индивидуального вознаграждения

6.1. Премия и индивидуальное вознаграждение сотрудникам устанавливается генеральным директором Общества по представлению непосредственных руководителей на основании оценки эффективности деятельности каждого сотрудника за отчетный период и оформляется соответствующим приказом.

6.2. Премия устанавливается и выплачивается в соответствии с результатами оценки работы каждого сотрудника за определенный период.

6.3. Индивидуальное вознаграждение устанавливается сотрудникам в соответствии со спецификой деятельности отделов и выплачивается в зависимости от своевременности и качества выполнения поручений.

6.4. Сотрудник может быть лишен премии и/или индивидуального вознаграждения только в случаях, предусмотренных в настоящем Положении.

3.5. Методика расчета ежемесячных и квартальных премий сотрудникам ООО «НЦЗ» по KPI

Для расчета ежемесячных и квартальных премий персонала Общества за достижение определенных значений показателей и коэффициентов эффективности (KPI) используется базовый должностной оклад, который выплачивается сотруднику согласно его грейду, определенному по системе грейдов.

Ежемесячное и квартальное премирование выполняет роль привязки мотивации сотрудников Общества к результатам своей деятельности. При этом под результатом понимается достижение (процент выполнения) как количественных, так и качественных KPI.

Соотношение между базовым должностным окладом и максимальным размером премии может различаться в зависимости от должности конкретного сотрудника и принадлежности тому или иному отделу.

Пример расчета месячной премии для менеджера массового подбора персонала ООО «НЦЗ», имеющего второй грейд:

Для расчета величины квартальной премии используются 4 KPI:

1) KPI № 1 –ведение кадровых документов;

2) KPI № 2 –прием увольнение и другие перемещения сотрудников;

3) KPI № 3 –организация адаптации ;

4) KPI № 4 – оформление трудовых правоотношений .

МП = Б Ч 0,7 Ч (К1 Ч 0,4 + К2 Ч 0,2 + К3 Ч 0,2+ К4 Ч 0,2),

где К1, К2, К3, К4 - коэффициенты выполнения KPI, определяются расчетным путем в конце квартала; 0,4; 0,2; 0,2; 0,2 - удельный вес соответствующего коэффициента. 0,7 - коэффициент соотношения премии и базового оклада. Б - базовый оклад второго грейда.

К1 - коэффициент, зависящий от результата выполнения KPI № 1 – ведение кадровых документов, умноженному на 100% и минус 100%.

Таблица 15- расчет величины квартальной премии по KPI № 1

Название KPI	ведение кадровых документов					
Диапазоны значений	<7 %	7 %	10 %	12 %	>12 %	
К 1	0	0,7	0,8	1	1,2	

Предположим, что К1 = 0,7
К2 - коэффициент, зависящий от результата выполнения KPI № 2, определяемого по фактическому значению отношению по приему, увольнению и других перемещений сотрудников.

Таблица 16- расчет величины квартальной премии по KPI №2

Название KPI	прием увольнение и другие перемещения сотрудников					
Диапазоны значений	<10 %	10 %	15 %	20 %	>20 %	
К 2	0	0,7	0,8	1	1,2	

Предположим, что К 2= 0,8
К3 - коэффициент, зависящий от результата выполнения KPI № 3, определяемого по фактическому значению перемещений сотрудников.

Таблица 17 - расчет величины квартальной премии по KPI №3

Название KPI	организация адаптации			
Диапазоны значений	0 чел.	1 чел.	> 2 чел.	
К 3	0 чел.	1	1,3	

Предположим, что К3= 1

К4 - коэффициент, зависящий от результата выполнения KPI, определяемого по фактическому значению организации адаптации.

Таблица 18- расчет величины квартальной премии по KPI № 4

Название KPI	оформление трудовых правоотношений		
Диапазоны значений	< 80 %	80-90 %	90-100 %
К 4	0	0,5	1

Предположим, что К4= 0,5
МП = 43500 Ч 0,7 Ч (0,7Ч0,4 + 0,8Ч0,2 + 1Ч0,2 + 0,5Ч0,2) = 22.533руб.
Размер должностного оклада специалиста по управлению персонала в системе мотивации, существующей на предприятии ООО «НЦЗ» составляет 43тыс. 500р, независимо от квалификации и опыта работы.

Размер оклада этого же специалиста по системе грейдинга составляет 53000 руб. и может стать еще выше при увеличении профессиональных навыков сотрудника.
Размер месячной премии менеджера по отгрузке ООО «НЦЗ», рассчитанной по методике KPI и грейдинга, составляет 22тыс. 533рубля. Система KPI позволяет сотруднику без труда разобраться, от каких показателей зависит величина его премии и стараться достигать этих показателей.

Сравнение всего лишь двух факторов мотивации - должностного оклада и месячной премии - по старой и новой системе мотивации убедительно доказывает нам, что программа по совершенствованию системы мотивации на базе KPI и грейдинга для сотрудников ООО «НЦЗ» эффективна.

3.6. Положение об оплате труда и премировании сотрудников по KPI ООО «НЦЗ»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ООО «НЦЗ»
Аксенова М.С
«___» _____ 2016 г.

Порядок определения размера и условия выплаты премии сотрудникам ООО «НЦЗ»

1.1. Настоящее Приложение определяет условия, виды и методику премирования сотрудников Общества при достижении установленных целей деятельности и поощрения за производственные результаты и высокие достижения в труде.

1.2. Настоящее Приложение вступает в силу с момента подписания генеральным директором Общества и доводится до сведения сотрудников Общества.

1.3. Настоящее Приложение является обязательным для выполнения всеми сотрудниками Общества.

1.4. Настоящее Приложение вводится в целях усиления материальной заинтересованности, достижения лучших конечных результатов деятельности, улучшения качества работы, создания условий для проявления творческой активности сотрудников Общества и предполагает выплату премий сотрудникам Общества на основании заранее установленных ключевых показателей эффективности KPI при соблюдении определенных требований и необходимых условий для выплаты премий. Настоящее Приложение определяет следующие виды премий:

1.4.1) ежемесячная премия – устанавливается для сотрудников основных подразделений;

1.4.2) квартальная премия – устанавливается для руководителей основных и обеспечивающих подразделений;

1.4.3) годовая премия – устанавливается для всех топ-менеджеров компании.

Порядок учета и выплаты ежемесячных и квартальных премий сотрудникам Общества

2.1. Система ежемесячного премирования за результаты достижения KPI разработана и определена настоящим Приложением для сотрудников отделов Общества.

2.1.1. Ежемесячное премирование выполняет роль привязки денежной мотивации сотрудников Общества к результатам своей деятельности за месяц. При этом под результатом понимается достижение или коэффициент выполнения всех KPI для определенной должности.

2.1.2. Начисление ежемесячных премий производится за выполнение каждого KPI раздельно. В случае невыполнения одного из KPI ежемесячного и квартального премирования размер премии определяется по сумме выполненных KPI за период.

2.1.3. При невыполнении всех KPI ежемесячного премирования право на получение премии у сотрудника не наступает.

2.2. Система квартального премирования по результатам достижения KPI разработана и определена настоящим Приложением для руководителей отделов.

2.2.1. Квартальное премирование выполняет роль привязки денежной мотивации сотрудников Общества к результатам своей деятельности за квартал (3 месяца). При этом под результатом понимается достижение или коэффициент выполнения KPI, определяемого отношением фактических значений квартала к плановым значениям квартала.

2.2.2. Начисление квартальных премий производится за выполнение каждого KPI раздельно. В случае невыполнения одного из KPI квартального премирования размер премии определяется по сумме выполненных KPI.

2.2.3. При невыполнении всех KPI квартального премирования право на получение премии не наступает.

2.2.4. На основании отчетных форм по KPI генеральный директор формирует информацию для бухгалтерии о выплате квартальной премий за расчетный период, что отражается в соответствующих приказах.

2.3. Выплата ежемесячной и квартальной премий по результатам подсчета KPI и показателей каждой должностной позиции осуществляется при окончательном расчете заработной платы за текущий месяц, квартал. В случае неудовлетворительного финансового положения Общества выплата премии может быть перенесена на срок не более трех месяцев.

2.5. Сотрудник может быть лишен ежемесячной или квартальной премии только в случаях, предусмотренных в Положении. Порядок учета и выплаты годовых премий сотрудникам Общества (по данным компании)

3.1. Система годового премирования за результаты достижения KPI разработана и определена настоящим Приложением для всех сотрудников отделов.

3.2. Годовое премирование выполняет роль привязки денежной мотивации сотрудников компании к результатам своей деятельности за 12 месяцев. При этом под результатом понимается достижение или коэффициент выполнения KPI, определяемого отношением фактических значений года к плановым значениям года.

3.3. Начисление годовых премий производится при следующих обязательных условиях.

3.3.1. Удовлетворительная работа сотрудника в течение года в целом, то есть выполнение каждого KPI и показателя раздельно в течение года в целом. В случае невыполнения одного из KPI годового премирования размер годовой премии определяется по сумме выполненных KPI.

3.3.2. Успешное финансовое положение Общества.

3.4. При невыполнении всех KPI годового премирования право на получение премии у сотрудника не наступает.

3.5. Руководитель отдела ежемесячно не позднее последнего рабочего дня расчетного месяца в специальной отчетной форме подводит итоги по работе каждого сотрудника своего отдела. Далее отчетная форма с результатами достижений количественных и качественных показателей эффективности каждого сотрудника за текущий год передается генеральному директору не позднее последнего рабочего дня текущего месяца.

3.6. По окончании расчетного года на основании полученных данных в отчетной форме по KPI и данных о финансовом положении Общества генеральным директором принимается решение о размере выплаты годовых премий каждому сотруднику.

3.7 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности менеджеров массового подбора персонала в ООО «НЦЗ» связано со значительными материальными затратами на разработку и функционирование системы. Поэтому важнейшей задачей является анализ экономической эффективности внедряемой системы. Ее своевременное решение дает возможность сравнивать различные варианты и установить наиболее оптимальный вариант, оценить его влияние на изменение показателей деятельности организации.

Расчет показателей экономической эффективности разрабатываемого проекта:

Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с разработкой мероприятий, целью которых является совершенствование системы мотивации трудовой деятельности менеджеров массового подбора персонала в ООО «НЦЗ» (табл.19).

По расчетным формулам (табл.20) рассчитаем экономическую эффективность предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности менеджеров массового подбора персонала в ООО «НЦЗ»

Таблица 19

Факторы повышения экономической эффективности от совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

Элементы системы управления	№ п/п	Наименование фактора	Наименование подсистем системы управления персоналом ООО «НЦЗ»								
			Линейного руководства	Планирования и маркетинга персонала	Найма и учета персонала	Трудовых отношений	Условий труда	Развития персонала	Мотивации и стимулирования персонала	Социального развития	Развития оргструктур управления
Оргструктура управлени	1.	Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления	+			+	+	+	+	+	+
Кадры управления	2.	Повышение производительности труда работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	3.	Улучшение использования персонала	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	4.	Снижение текучести рабочих кадров	+				+	+	+	+	+
	5.	Повышение уровня квалификации рабочих	+	+	+	+	+	+	+	+	
	6.	Сокращение потерь рабочего времени	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	7.	Снижение затрат на оргпроектирование	+					+	+	+	+
Методы организации	8.	Повышение уровня трудовой дисциплины	+			+	+	+	+	+	
	9.	Повышение культуры производства	+			+	+	+	+	+	

Примечание: «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего фактора.

Таблица 20.

Основные расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов ($Р_{у1}$) мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала:

№ п/п	Непроизводственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
1	2	3	4
1.	Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления	$P^1_{y1} = \left[\left(\frac{Ф_1}{Ф_2} - 1\right) * Ч_р\right] * З_{су}$ [(1800/1440-1) * 15] * 72000 = 270000 руб	$Ф_1;Ф_2$ – годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий, ч.; $Ч_р$ – численность управленческих работников до мероприятий, чел.; $З_{су}$ – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, руб.; $P_{y1};P_{y2}$ – расходы на управления до и после мероприятий, руб.; $A_1;A_2$ – годовой объем реализуемой продукции до и после мероприятий, руб.
2.	Повышение производительности труда управленческих работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации	$P^2_{y1} = Ч * Ц_р * \left[\frac{T_о}{T_н} + Ф * \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta П}\right)\right]$ 5 * 200 * [3/2 + 15362 * (1 – 100 /100+0,3)] = 474478 руб.	$Ч$ – численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.; $Ц_р$ - стоимость одного часа работы работника, руб.; $T_о$ – время ускорения обучения, мес.; $T_н$ – планируемое время обучения, мес.; $Ф$ – годовой фонд времени работы одного работника, ч.; $\Delta П$ - повышение производительности труда, %.

Продолжение табл.20

1	2	3	4
3.	Улучшение использования персонала	$P^3_{y1} = P^1_{y1} * K_{ис}$ 270000 * 0,3= 81000 руб.	$K_{ис}$ – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования персонала. Определяется экспертным путем.
4.	Снижение текучести работников	$P^4_{y1} = P * \left(1 - \frac{K^T_2}{K^T_1}\right)$ 492800 * (1 – 2/5) = 295680 руб. $P = З_д * Ч_д * K_c * K_д$ 1600 * 44 * 7=492800 руб.	K^T_1, K^T_2 - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; $З_д$ – среднедневной заработок одного работника, руб.; $Ч_д$ – количество человеко-дней неработы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника; K_c – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; $K_д$ – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.
5.	Повышение корпоративной культуры	$P^5_{y1} = P^1_{y1} * K_к$ 270000 * 1,6=432000 руб.	$K_к$ – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т.п.). Определяется экспертным путем.

Продолжение табл.20

1	2	3	4
6.	Снижение затрат на оргпроектирование	$P^6_{y1} = B * Ц_П * P * (t_1 - t_2)$ 3 * 600 * 3 * (120-75) = 243000 руб.	B – количество оргпроектов в год; $Ц_П$ – заработная плата за один день работы проектировщика, руб.; P – среднее количество проектировщиков, приходящееся на один проект; $t_1;t_2$ – время проектирования за год до и после мероприятий, направленных на рационализацию процессов оргпроектирования, дн.
7.	Повышение уровня квалификации рабочих	$P^9_{y1} = B_K * З_C * 12 * K_C * K_Д$ 35*6000*12*7=1764000 руб. $B_K = \frac{Ч_Н * \Delta P_Н}{100}$ 34*103/100=35 чел.	B_K - высвобождение рабочих в результате осуществления мероприятий, чел.; $З_C$ – среднемесячный заработок рабочего,руб $Ч_Н$ – численность рабочих, повысивших уровень выполнения норм выработки в результате повышения квалификации; $\Delta P_Н$-процент выполнения норм выработки,%.
8.	Сокращение потерь рабочего времени	$P^{10}_{y1} = (\Delta B * Ч * Ф^З) * З$ или $P^{10}_{y1} = \frac{P_1 - P_2}{100 - P_1} * Ч * 12 * З_C * K_C * K_Д$ (40-15)/(100-40)*45*12*6000*7 = 945000руб.	ΔB-сокращение потерь и непроизводительных затрат времени работников в течении рабочего дня, ч.; $Ч$ – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.; $Ф^З$ – годовой фонд рабочего времени одного работника, ч.; $P_1;P_2$ – потери рабочего времени до и после мероприятий, %.

Продолжение табл.20

1	2	3	4
9.	Повышение уровня трудовой дисциплины	$P_{y1}^{11}=\frac{П_П}{П_Ф}*З_С*12*К_С*К_Д$ 18/240*6000*7= 3150руб.	$П_П$ – число прогулов рабочих в год, дн.; $П_Ф$ – годовой полезный фонд времени одного рабочего, дн.

Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы мотивации трудовой деятельности персонала:

Затраты на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности менеджеров массового подбора персонала в ООО «НЦЗ» подразделяются на ***единовременные*** и ***текущие***. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы мотивации и стимулирования среднего и младшего медицинского персонала.

Единовременные затраты ($К_у$) включают составляющие:

$К_{у1}$ – предпроизводственные затраты;

$К_{у2}$ – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$К_{у3}$ – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и равны

$$К_у = К_{у1} + К_{у2} + К_{у3} = 1678200+149785+45000=1872985 \text{ руб.}$$

Предпроизводственные затраты ($К_{у1}$) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$К_{у1}=\sum_{i=1}^{n}\left(З_i\times М_i\right)\times К_Д\times К_С+З_Р =3*(13200*6)*7+15000=1678200 \text{ руб.}$$

где $З_i$ – месячный оклад i-го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

M_i – количество месяцев работы в году i-го работника, занятого разработкой оргпроекта;

n – количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_д$ – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

K_c – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$З_р$ – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий ($K_{у2}$), определяются по формуле:

$$K_{у2}=K_{т.с.у}+K_{т.м.н}+K_и+K_{п.к}+ K_{о.с}-K_в$$

32000+3200+15000+98000+1600-15=149785 руб.

где $K_{т.с.у.}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{т.м.н.}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

$K_и$ – затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{п.к.}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного

пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{о.с}$ – затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

$K_{в}$ – сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ($K_{уз}$):

$$КуЗ = Ки – Кил,$$

где $K_{и}$ – капитальные вложения при использовании этой продукции;

$K_{ил}$ – сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые ***текущие затраты***, связанные с совершенствованием управления персоналом ($З_{у}$), определяются как:

$$З_{Д} = \sum_{i=1}^{11} З_{i} = 540000+10800+3000+4000+1500+6000+2500+35000+43200$$

$З_{Д}$ = 646000 руб. в мес.

где $З_{1}$ – основная и дополнительная заработная плата;

$З_{2}$ – отчисления на социальное страхование;

$З_{3}$ – расходы на командировки;

$З_{4}$ – расходы на служебные разъезды;

$З_{5}$ – расходы на содержание транспорта (ремонт и амортизация);

$З_{6}$ – канцелярские и типографские расходы;

$З_{7}$ – почтово-телеграфные и телефонные расходы;

$З_{8}$ – расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);

$З_9$ – расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);

$З_{10}$ – расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров. Включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение; заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы; годовые затраты предприятий, где постоянно работают слушатели; включают расходы на проезд к месту обучения и обратно; расходы на заработную плату за все время обучения;

$З_{11}$ – прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект (Эинт), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода) или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Его величина вычисляется по формуле

$$Э_{инт} = ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K_t) ¿ \alpha_t$$ = (3500000 – 2518985) * 0,38 = 372785,7 руб.

где P – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

P = доход от внедрения мероприятий материального воздействия на сотрудников (складывается из 2, 6, 7 непроизводственных

факторов=2056500руб.) + доход от внедрения мероприятий нематериального воздействия на сотрудников (складывается из 1, 3, 5, 8, 9 непроизводственных факторов = 1439500 руб.)

+ доход за счет внедрения оперограммы, в результате чего снижается трудоемкость обработки, анализа, принятия решений (4000), руб.

K – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

$t_н$ – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$t_к$ – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

$Р_t$ – экономические результаты, достигаемые на *t*–м шаге (в *t*–м году расчетного периода), руб.;

K_t – затраты, осуществляемые на *t* шаге (в *t* году расчетного периода), руб.;

α_t –коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году) = 0,38 (складывается из рисков на валютном рынке, уровня инфляции и риска от внедрения проектных мероприятий).

Расчет экономического эффекта в сфере управления:

$$Э_{y_1} = \sum_{t=t_н}^{t_k} P_{y_1 t} ¿ \alpha_t - \sum_{t=t_н}^{t_k} K_{y_2 t} ¿ \alpha_t$$

где $P_{y_1 t}$ – экономические результаты – экономия текущих расходов на управление в *t*–м квартале расчетного периода в результате осуществления мероприятий;

$K_{y_2 t}$ – затраты – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий в *t*–м квартале расчетного периода.

1ый квартал: доход = 0; затраты = $К_у$+ ¼ $З_у$ = 2034485

2ой квартал: доход = 500000; затраты = ¼ $З_у$ = 161500

3ий квартал: доход = 1200000; затраты = ¼ $З_у$ = 161500

4ый квартал: доход = 1800000; затраты = ¼ $З_у$ = 161500

(0*0,38–2034485*0,38)+(50000*0,38–161500*0,38)+

+(1400000*0,38–161500*0,38)+(2050000*0,38–161500*0,38) =372785,7 руб.

Срок окупаемости ($T_{ок}$) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$T_{ок}$ = min *t*, при котором $\sum_{t=t_H}^{t_K} \left(P_t - K_t^{'}\right) ¿ \alpha_t = K_{вл}$

1ый квартал:(0–2034485)*0,38= –773104,3

2ой квартал:(50000–161500)*0,38= –42370

3ий квартал:(1400000161500)*0,38=470630

4ыйквартал:(20500000– 161500)*0,38=717630

В 1м и во 2м кварталах затраты превышают доход, и только начиная с 3 – проект начинает себя окупать, следовательно $T_{ок}$ – 3 квартал.

Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования менеджеров массового подбора персонала:

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

• обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

• создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

• достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

• создание благоприятного социально-психологического климата;

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

• ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

• ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования среднего и младшего медицинского персонала могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристика социальных результатов:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;

- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.
- удовлетворение потребностей персонала;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;
- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;

3.8 План мероприятий по внедрению проекта.

В данном пункте мы рассмотрим план мероприятий по внедрению проекта. Таблица будет состоять из 4-х граф: Цель, задачи, ответственные, сроки.

Таблица 21 План мероприятий по внедрению проекта

Цель	Задачи	Ответственные	Сроки
Совершенствование существующей системы мотивации персонала в организации с учетом ее реальных возможностей, выявленных в результате анализа производственной и финансово-экономической деятельности.	Ознакомить с проектом Генерального директора	Специалист по управлению персонала	1 неделя
	Определить ответственных лиц за разработку технического задания и внедрения проектных предложений.	Специалист по управлению персонала	1 неделя
	Разработать программу для автоматизации системы материальной мотивации	Генеральный директор, Специалист по управлению персонала	2 месяца
	Разработать план обучения менеджеров массового подбора		
	Довести информацию до сотрудников компании	Генеральный директор, Специалист по управлению персонала	1 неделя

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. В условиях экономического роста, изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены, в первую очередь, на реализацию политики мотивации работников. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые не ограничиваются только материальной составляющей, а представлены во всем многообразии. Поэтому руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, применяют не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам.

В ходе работы над дипломным проектом были успешно решены следующие задачи:

- выявлены особенности мотивации труда работников кадрового агентства на основе исследования эволюции теоретических подходов к управлению персоналом и выявления сущности теорий мотивации;
- сформулированы основные факторы, влияющие на мотивацию труда работников по предоставлению услуг по найму и отбору перснала;
- изучены современные системы управления эффективностью деятельности предприятий кадровых агентств по найму и отбору персонала и современные принципы построения эффективной системы мотивации персонала;
- рассмотрена организационная специфика ООО «НЦЗ»;
- выявлены принципы мотивации кадрового персонала в ООО «НЦЗ»;
- определены перспективы совершенствования системы мотивации персонала в ООО «НЦЗ».

Ниже представлены основные *выводы,* сформулированные в ходе работы над дипломным проектом:

1. ООО «НЦЗ», как социально-экономический субъект, представляет собой динамично развивающеюся организацию, предоставляющую услуги по найму и подбору линейного персонала на различные предприятия и фирмы, находящееся в благоприятных условиях для увеличения прибыли.

2. Система мотивации персонала в ООО «НЦЗ» включает два базовых компонента: материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация подразумевает стимулирование через повышение оплаты труда, доплаты на питание, обеспечение литературой, премирование за высокие объемы выполнения плана по кол-ву набранных сотрудников. Нематериальный блок включает проведение корпоративных спортивных соревнований, учебные мероприятия, поддержание хорошего климата в коллективе.

3. Наиболее важным субъектом мотивации в ООО «НЦЗ» является персонал отдела массового подбора персонала(самая многочисленная категория сотрудников), которые вступают в непосредственную коммуникацию с соискателями.

4. Основной мотивационной проблемой в ООО «НЦЗ» является социально-экономическая неудовлетворенность кадрового персонала, о чем свидетельствует высокая текучесть кадров.

5. Перспективными направлениями для решения данной проблемы автору дипломного проекта видится в создании прозрачной перспективы карьерного роста в компании, изменении системы оплаты труда, применении морального поощрения персонала.

6. Предложенные автором дипломного проекта меры экономического стимулирования работников, с экономической точки зрения, оправдывают себя и могут быть внедрены в ближайшей перспективе.

Перспективным направлением для дальнейших исследований в области мотивации персонала автору работы видится изучение методов

нематериального стимулирования, связанных с социально-психологическими факторами. Так, например, целесообразно подробно рассмотреть взаимосвязь между уровнем корпоративной культуры организации и мотивацией работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин А.Н. Профессиональная подготовка кадров. — М.: Альфа-пресс, 2010.

2. Бодрова О.А. Системный апгрейд оплаты труда //Справочник по управлению персоналом. — 2011. - № 6. — 0,35 п.л.

3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. - 688 с.

4. Волгин Н.А., Кокин Ю.П. Доходы населения и оплата труда в современной России. - М.: Издательство РАГС, 2010.

5. Генкин Б.М. Оплата труда в условиях перехода к рыночной экономике. - СПб.: Высшая школа, 2010. - 299 с.

6. Егоров В.Ф. Организация торговли: Учебник для вузов. — СПБ.: Питер, 2012. - 352с.

7. Егоршин А.П. Управление персоналом. - М.: Нимб. 2011. - 294 с.Еникеев М.И. Общая психология. - М.: «Издательство ПРИОР», 2014.-316 с.

8. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций. — СПб.:Изд-во СПБУЭФ, 2013.-425 с.

9. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012.-279 с.

10. Карташова Л.В., Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. — М.: Экзамен. 2011. — 378 с.

11. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб.: «Питер», 2014. - 396 с.

12. Лехто Ю., Кюости В., Костин А. Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 1. С. 28-43.

13. Логинов И.П., Неволина Н.А. Профессиональные навыки менеджера: рефлексивная парадигма. – М.: ИД «АТИСО», 2011. – 79 с.

14. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. — М.: Издательство Московского университета, 2007. - 184 с.

15. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 2010. - 310 с.

16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. — М.: «Дело», 2005.-375 с.

17. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 314 с.

18. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011 - 308 с.

19. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. - М.: Академический проект, 2010. — 299 с.

20. Олве Н., Петри К., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. — СПб.: Питер, 2010. - 274 с.

21. Патрушев В.Д., Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Рабочие на частном предприятии: мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой // Социологические исследования . - 2012.-№4.-с. 34-41.

22. Рамперсад Х. Индивидуальная сбалансированная система показателей. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. - 369 с. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность/ Хьюберт

23. Селезнев В.М. Мотивация — основной «рычаг» управления. // Директор. - 2011. - № 3. - с. 47-48.

24. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри Н. Ньюман; пер. с англ. [И. Л. Белоус и др.]. - М.: Вершина, 2011. - 706 с.

25. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под. Ред. В.В. Щербины. М. НИГО, 2012. - 295 с.

26. Федосеев В.Н., Каплстин С.Н. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен. 2011. - 311 с.

27. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Международные отношения, 2010. — 402 с.

28. Шаховой В.А., Шапиро С.А. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Учебно-методическое пособие. Москва. РАП. 2013.

29. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. 2-е изд. - М.: МЦФЭР, 2012.-528 с.

Приложение 1

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.

Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты. Если ответ не напечатан или ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	**Удовлетворен**	**Скорее удовлетворен чем не удовлетворен**	**Затрудняюсь ответить**	**Скорее не удовлетворен чем удовлетворен**	Не
Размер заработка					
Режим работы					
Разнообразие работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Уровень организации труда					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащенности					

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- ✓ Продолжать работать в той же должности;
- ✓ Перейти на следующую должность;
- ✓ Перейти работать в другое структурное подразделение;
- ✓ Перейти в другую организацию без смены специальности
- ✓ Перейти в другую организацию со сменой специальности
- ✓ _____

4. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенное не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?

- ✓ Да
- ✓ Нет
- ✓ Затрудняюсь ответить

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- ✓ Да
- ✓ Нет
- ✓ Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Обеспечение оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	

Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

8. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	**0**	**10**	**20**	**30**	**40**	**50**	**60**	**70**	**80**	**90**	**100**	**Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

_____
_____
_____
_____
_____
_____

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- ✓ Да
- ✓ Нет
- ✓ Затрудняюсь ответить

11. Ваш пол

- ✓ Мужской
- ✓ Женский

12. Ваш возраст

- ✓ 20-30 31-40
- ✓ 41-50 51-60

13. Ваше образование

- ✓ Средне специальное
- ✓ Незаконченное высшее
- ✓ Высшее
- ✓ 2 высших образования

14. Стаж работы:

Общий _____
По специальности _____
На нашем предприятии _____

15. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- ✓ Выполнения заданных объемов
- ✓ От уровня Вашей квалификации
- ✓ От инициативности и творчества в работе
- ✓ От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- ✓ От «Личной преданности» руководителю
- ✓ Другое _____

16. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- ✓ Стиль управления, грубость с подчиненными
- ✓ Некомпетентность руководства
- ✓ Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- ✓ Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- ✓ Переработка, частые сверхурочные
- ✓ Частая сменяемость состава отдела
- ✓ Несправедливое распределение заработной платы, премий
- ✓ Неудовлетворительно распределение отпусков
- ✓ Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами
- ✓ Невозможность карьерного роста
- ✓ Другое _____

17. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

- ✓ Безусловно имеются и значительные_____
- ✓ Возможно имеются незначительные _____
- ✓ Все резервы использованы _____
- ✓ Затрудняюсь ответить _____

18. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

- ✓ В организации труда персонала
- ✓ В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- ✓ В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- ✓ В качестве страховых услуг
- ✓ В стиле и методах управления персоналом
- ✓ Другое _____
  _____

19. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- ✓ Высокий
- ✓ Достаточный для работы в нынешней должности
- ✓ Пока недостаточный

20. Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?

- ✓ Да
- ✓ Нет

21. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?

- ✓ Полностью
- ✓ Частично
- ✓ Не зависит
- ✓ Затрудняюсь ответить

22. Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества

_____
_____
_____
_____

_____
_____

23. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- ✓ Удовлетворен
- ✓ Не удовлетворен
- ✓ Затрудняюсь ответить

24. Дополнительные предложения!

- ✓ мне нравится работать в Компании, потому что
_____
_____
_____
_____
_____
_____
- ✓ Мне не нравится работать в Компании, потому что
_____
_____
_____
_____
_____

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе!