

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный Университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»
Направление «Управление человеческими ресурсами»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, ст. науч. сотр.

Челяб. филиала Института Экономики

УрО РАН, к.э.н., доцент

_____ (О.А. Антонова)

_____ 2017г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

д.п.н., профессор

_____ (И.В. Резанович.)

_____ 2017г.

Совершенствование системы мотивации и вовлеченности
технического персонала ООО «СЕЙХО-МОТОРС»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская диссертация)

ЮУрГУ – 38.04.03.2017.1591.ВКР

Консультант по экономической
части к.э.н., доцент

_____ (Е.А. Резанович)

_____ 2017г.

Руководитель диссертации, к.э.н.,
доцент

_____ (Е.А. Резанович)

_____ 2017г.

Автор диссертации
студент группы ЭУ-353

_____ (И.С. Дыдыкин)

_____ 2017г.

Нормоконтролер (преподаватель)

_____ (М.Р. Пяткова)

_____ 2017г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	5
1.1 Сущность вовлеченности и мотивации.....	5
1.2 Особенности вовлеченности в автомобильной отрасли.....	22
1.3 Анализ зарубежного опыта	25
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЕЙХО МОТОРС».....	31
2.1 Организационный аудит ООО «Сейхо Моторс».....	31
2.2 Кадровый аудит ООО «Сейхо Моторс».....	59
2.3 Анализ актуальной системы вовлеченности персонала	65
3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ООО «СЕЙХО МОТОРС».....	72
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс».....	72
3.2 Расчет бюджета проекта совершенствования вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс».....	88
3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения системы мотивации и вовлеченности персонала в организации, а также последующее ее совершенствование в первую очередь определяется необходимостью удержания кадров, а также сокращением затрат на поиск новых сотрудников. К тому же, в условиях кризиса, когда возникают перебои с оплатой труда, предприятию необходимо, чтобы персонал был лоялен и привержен к организации. Во вторую очередь, актуальность темы определяет высокая зависимость качества труда и соответственно, услуг оказываемых компанией от вовлеченности сотрудников, а значит от них же зависят и клиентская лояльность и доходы организации.

Мотивация – это не только одна из функций менеджера, но и деятельность, которая побуждает коллектив, команду предприятия и каждого сотрудника в отдельности эффективно трудиться для достижения целей организации. Поэтому важно не только понимать принципы и структуру мотивов, теории потребностей, но и уметь построить систему мотивации на предприятии и правильно определить показатели эффективности и другие мотивационные технологии, на основе которых можно выстроить более глубокую и результативную систему вовлеченности персонала.

Система мотивации – это инструмент, который помогает управлять работниками в организации, влияет на качество выполняемой работы, уровень абсентеизма и степень вовлеченности. Для достижения последней, организации очень важно применять систему мотивации в комплексе (как материальную, так и нематериальную), которая была бы ориентирована на долгосрочные потребности, ценности сотрудников и на стратегические цели организации.

Цель дипломной работы: совершенствование системы вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс».

Задачи дипломной работы:

- определить основные понятия и концепции мотивации и вовлеченности персонала;

- описать опыт мотивации персонала в автомобильной отрасли;
- проанализировать зарубежный опыт формирования вовлеченности;
- проанализировать технико-экономические показатели;
- дать характеристику анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- провести организационно-кадровый аудит автомобильного холдинга «Сейхо Моторс»;
- изучить систему мотивации технического персонала ООО «Сейхо Моторс»;
- предложить проект совершенствования системы вовлеченности технического персонала организации;
- рассчитать бюджет проекта;
- оценить экономическую эффективность проекта.

Предмет исследования: система мотивации и вовлеченности технического персонала холдинга «Сейхо Моторс».

Объект исследования: автомобильный холдинг «Сейхо Моторс».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность вовлеченности и мотивации

В настоящее время в научной и периодической литературе применяется некоторое количество определений мотивации, которые объясняют и анализируют этот процесс с различных точек зрения. Рассмотрим понятие мотиваций разных авторов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Анализ определения мотивации

Автор	Понятие	Анализ
Виханский О.С., Наумов В.И [1, с.145]	Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	Таким образом, мотивация рассматривается с точки зрения внешних и внутренних стимулов, направленных для достижения целей.
Травин В., Дятлов В. [23, с.108]	Мотивация – стремление сотрудника через трудовую деятельность удовлетворить свои потребности.	В данном определении подчеркивается внутреннее стремление самого работника.
Шапиро С.А [30, с. 5]	Мотивация – одна из пяти функций менеджмента, которая оказывает определенное воздействие на персонал.	Мотивация рассматривается, как внешнее проявление; одна из задачи управленцы.
Колосова Р.П, Меликьян Г.Г [7, с. 356]	Мотивация – процесс воздействия на работника для достижения различных целей (личных, групповых и общественных).	Акцент делается на том, какие цели и какие потребности помогает преодолеть мотивация.

Автор	Понятие	Анализ
Кибанов А.Я [26, с. 212]	Мотивация – воздействие на работника в течение определенного периода времени, в целях изменения ценностных ориентаций, формирования мотивационного ядра и развития трудового потенциала.	В данном определении мотивация рассматривается не как процесс удовлетворения потребностей, а как процесс изменений ценностей и формирование других потребностей.

Таким образом, при анализе таблице 1.1. можно сделать вывод, что процесс мотивации нельзя рассматривать с какой-то одной стороны (внутренней или внешней), потому что это и деятельность менеджера, это и внутренние побуждения человек. Стоит отметить, что и мотивация, и вовлеченность, как и любой производственный процесс направлена на достижение определенных целей и результатов, а также на удовлетворение долгосрочных потребностей сотрудника, которые во многом и определяют вовлеченность.

Нирмайер Р. и Зайфферт М. выделяют 4 составляющие в процессе мотивации (рисунок 1.1)

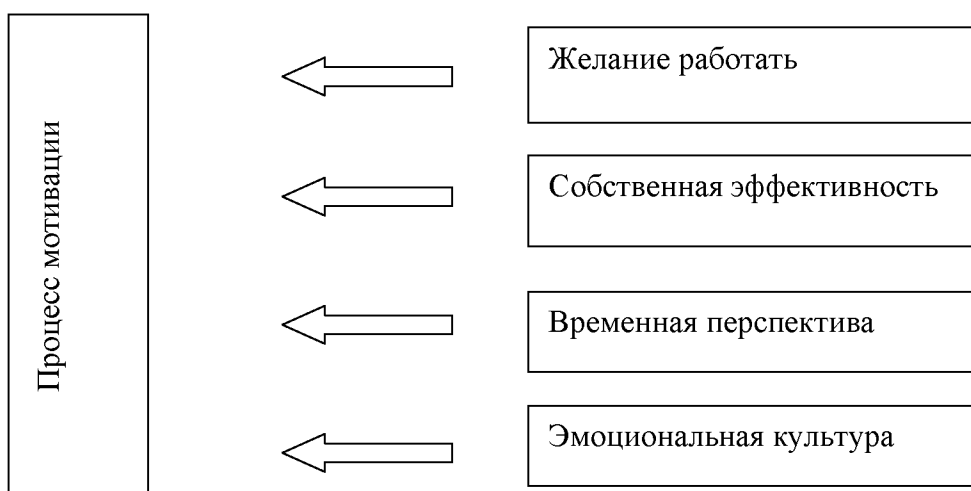


Рисунок 1.1– Процесс мотивации

Согласно рисунку 1.1, результат процесса мотивации – это совокупность разных факторов:

- желание работать – внутренне побуждение, которое может проявляться в сильной или слабой форме, в зависимости от нашей целенаправленности или расслабленности [10, с. 15].

- собственная эффективность – убежденность в том, что человек может обустроить свою жизнь, полагаясь на себя [10, с. 15].

- психологическая временная перспектива – данная составляющая определяет, какие цели мы выбираем в зависимости от того или иного этапа жизни, воспитания, образования и т.п. [10, с. 15].

- эмоциональная культура – в момент принятия решения данный компонент оказывает большое влияние в виде «внутреннего советчика» [10, с. 15].

Так же с процессом мотивирования персонала тесно связан и процесс стимулирования, так как стимулирование это одно из средств мотивирования. Метод стимулирования выполняется через использование различных стимулов [2, с.147].

Стимулы – это рычаги воздействия на мотивы человека. Существуют различные виды стимулов, которые зависят от потребностей людей. В основном они делятся на материальные (заработная плата, премии, социальное страхование, бесплатное питание и др.) и нематериальные (выражение благодарности, ощущение причастности к коллективу, общественное признание и др [4].

Нематериальные стимулы можно разделить на 3 составляющие: социальные, моральные и социально-психологические [4].

Социальные стимулы выражают потребность работников в самоутверждении, занимать определенное положение в обществе и потребность во власти. Данные стимулы выражаются в способности участвовать в процедуре принятия решения, в возможности управлять коллективом, привносить и реализовывать свои идеи [4].

Моральные стимулы выражают потребность уважения со стороны коллектива и начальства, признания его заслуг. Моральные стимулы могут проявляться в различных формах. Это может быть устная похвала, грамота, доска почета, награждение медалью, присвоение квалификации, благодарственное письмо для родных сотрудника[4].

Социально-психологические стимулы представляют собой потребность работника в общении и причастности к коллективу. Принадлежность к коллективу может быть воспринята как гарантия стабильности и уверенности [4].

Для того, чтобы рассмотреть аспект вовлеченности в мотивации со всех сторон, необходимо проанализировать собственно процесс мотивации (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 – Процесс мотивации персонала

Процесс мотивации персонала необходим, для того, чтобы сформировать у сотрудников стремление и желание улучшить свои результаты, повысить уровень их вовлеченности. По рисунку 1.2 видно, что процесс мотивации проходит

определенное количество стадий и может возвращаться на несколько уровней выше [28].

Первый этап процесса позволяет выявить актуальные потребности и мотивы, оценить степень удовлетворенности трудом и определить мотивационное ядро. Также мы видим, что учитываются мнения руководителей структурных подразделений при составлении мотивационных программ. При реализации программы всегда используется контроль результатов и внесение коррективов [28].

С помощью данного мотивационного процесса можно оценить и сравнить существующую систему мотивации в организации, определить основные пути направления для реализации мотивационных программ.

Следующим этапом в анализе сущности системы мотивации является классифицирование типов мотивации.

Сладкевич В.П. в книге «Мотивационный менеджмент» приводит следующую классификацию мотивации (рисунок 1.3).

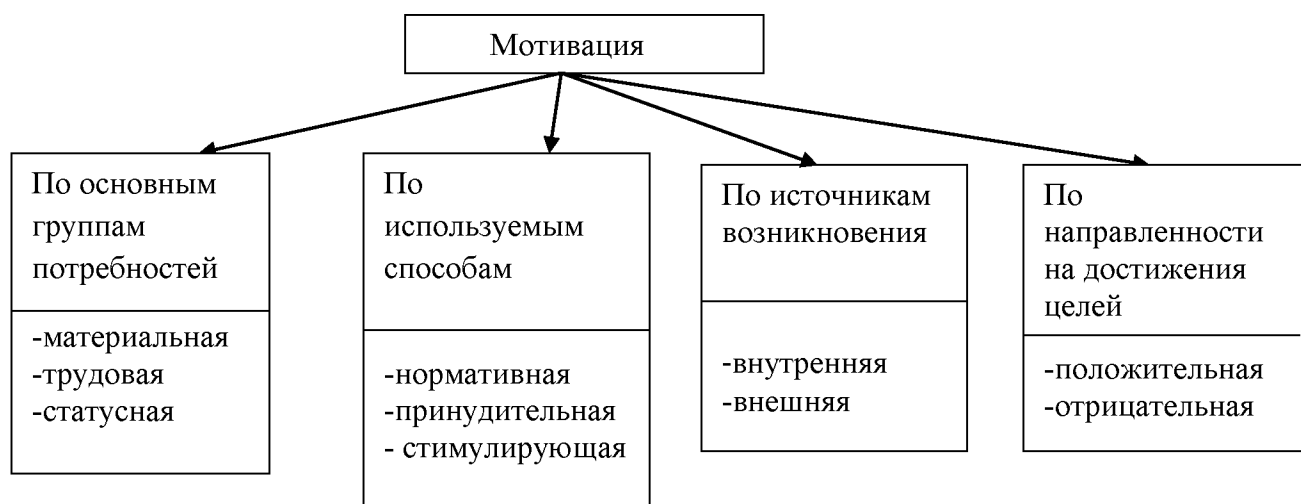


Рисунок 1.3 – Классификация мотивов

1. По первому признаку выделяют материальную, трудовую и статусную мотивацию.

- материальная мотивация – стремление к материальной обеспеченности, высокому уровню жизни; зависит от дифференциации доходов в обществе и в организации [19, с.9];

- трудовая мотивация обусловлена содержанием работы, условиями, режимом труда и отдыха. В общем, трудовая мотивация состоит из содержательности, полезности выполняемой трудовой функции, а так же потребности работника в самореализации[19, с.9];

- статусная мотивация – это внутренняя движимая сила поведения человека, связанная со стремлением занять более высокую должность, выполнять сложную и ответственную работу, а так же это стремление к лидерству в коллективе, желание занять более высокий неформальный статус [19, с.9];

2. В зависимости от используемого способа различают 3 вида мотивации:

- нормативная мотивация – это воздействие на человека посредством убеждения, внушения, информирования и т.д. [19, с.10];

- принудительная мотивация основана на использовании власти и авторитета, применение угроз в случае невыполнения определенных требований[17, с.10];

- стимулирующая мотивация – воздействие на внешние обстоятельства с помощью стимулов[19, с.10];

3. По третьему признаку (по источникам возникновения) рассматривают внутреннюю и внешнюю мотивацию

- внутренняя мотивация – это процесс формирования мотивов самим человеком. Это может быть стремление качественно выполнить работу, достижения новых результатов, повысить свое образование и т.д. [19, с.10];

- внешняя мотивация подразумевает воздействие на объект извне. Например, через материальные выплаты, издание приказа и др. [19, с.10];

Внутреннюю и внешнюю мотивацию часто нельзя разграничить, так как в различных ситуациях мотивы могут проявлять комплексно (по внутренним и внешним причинам). [19, с.10];

4. По направленности на достижение целей можно выделить:

- положительную мотивацию, то есть ту, которая способствует эффективному достижению целей. В эту категорию относится премирование за результат, поручение особо важной работы и т.п. [19, с.11];

- отрицательную мотивацию, которая препятствует достижению целей. Это штрафы, санкции, понижение в должности и т.п. [19, с.11];

К вышеперечисленным видам Самоукина Н. в пособии «Эффективная мотивация» добавляет материальную и нематериальную стимуляцию, общекорпоративную, групповую и индивидуальную мотивацию, самомотивацию[16, с.17].

Материальные факторы мотивации – экономические факторы, т. е денежное и неденежное стимулирование. Нематериальные факторы – это удовлетворение психологических, внеэкономических потребностей персонала[16, с.17].

Разница между общекорпоративной и групповой мотивации в том, что последняя направлена на стимулирование отдельной категории персонала, например производственных рабочих, менеджеров. Индивидуальная мотивация становится в последнее время популярной, так как у различных сотрудников разные потребности и интересы. Также существует форма самомотивации, которая основана на выделении персоналом внутренних и значимых лично для них стимулов к труду[16, с.17].

Далее рассмотрим концепции мотивации различных авторов, которые затрагивают различные формы и типы мотивационных профилей сотрудников.

Ученые Милкович и Ньюман предлагают модель (стратегию) полной компенсации, рисунок 1.4 [9, с. 60].



Рисунок 1.4 – Стратегия полной компенсации

Также, Милкович и Ньюман на основании модели компенсаций выделяют программы оплаты по эффективности:

- Оплата за заслуги
- Единовременные бонусы
- Индивидуальные разовые премии за особые достижения (спот-премии)
- Индивидуальные системы поощрительных вознаграждения [9, с.348].

Таким образом, данная модель представляет собой процесс, по которому может быть внедрена система стимулирования или компенсаций, которые могут служить основой для обеспечения вовлеченности персонала.

Применение того или иного вида мотивации зависит от типа мотивации работника. Тип мотивации – определенная направленность деятельности, которую работник направляет на удовлетворение своих особо выраженных потребностей. [30, с.11].

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована [30, с.11].

По данной мотивационной группе можно сделать вывод, что работа с более высокой ответственностью и сложными управленческими задачами будет иметь мотивационный эффект не для всех групп рабочих. То, что считается эффективной мотивацией для одной группы, будет совершенно неважно для другой [30, с.11].

Самоукина Н.В. предлагает к рассмотрению концепцию, разработанную Л. Джемеллом – модель вознаграждения. Данная концепция проводит взаимосвязь между результатами работы и вознаграждением. Модель предлагает три утверждения:

1. Работники будут предпринимать определенные действия и достигать результатов, если их деятельность вознаграждается.

2. Работники стараются избегать тех действий, которые наказываются.

3. Сотрудники перестанут проявлять интерес к работе и показывать результаты, если их деятельность не будет вознаграждаться или наказываться [16, с.21].

Способы вознаграждения, согласно данной концепции можно разделить на 2 группы: внутренние и внешние.

Внутренние способы предполагают механизмы самомотивации сотрудников:

- желание достичь определенного результата
- содержание и организация труда
- значимость и престижность работы
- взаимодействие и общение с коллегами [16, с.21].

Внешние способы мотивации, как правило, организованы компанией, и действуют на сотрудника извне:

- заработная плата и премии

- карьерный рост
- определенные символы статуса (вывеска на кабинете, интерьер кабинета, автомобиль и другое)
- признание заслуг руководителем и коллективом
- дополнительные льготы и преимущества (кредитование, страхование, путевки) [16, с.21].

При применении данной концепции необходимо обратить внимание на следующие факторы.

Во-первых, при наличии определенных стимулов подкрепления результатов трудовой деятельности повышается работоспособность и вовлеченность сотрудников, при системе мотивации, которая не закреплена за результатами деятельности, данные факторы заметно снижаются.

Во-вторых, данная модель применима для нематериальной мотивации ключевых сотрудников их индивидуальной оценки [16, с.21].

Согласно данной концепции можно выделить три типа сотрудников (А,В,С), по которым можно разработать мотивационные программы.

✓ Группа А – сотрудники, которые в первую очередь обращают внимание на внутренние факторы;

✓ Группа В – сотрудники, которые наиболее восприимчивы к внешним факторам;

✓ Группа С – сотрудники, которые выбирают смешанные формы стимулирования [16, с.21].

Таким образом, можно сделать вывод, что данная концепция ориентирована как на краткосрочные результаты, так и на долгосрочное планирование. Применение данной теории полностью зависит от вида и способов вознаграждения, которые в свою очередь опираются на потребности сотрудника и степень его удовлетворенности от вознаграждения. Для нашего исследования важным будет выявить возможности удержания персонала, повышения его

уровня лояльности, поэтому рассмотрим следующую концепцию – типологическую модель мотивации В.И. Герчикова.

Типологическая модель представляет собой пересечение двух осей: мотивации сотрудника и его трудового поведения (рисунок 1.5).

Данная модель включает в себя два типа мотивации – мотивацию достижения и мотивацию избегания. В первом случае сотрудник стремится получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд; во втором – избежать негативных санкций и наказания за недостижение планируемых результатов и определенных заданий, а также за неудовлетворительное исполнение своих трудовых функций.

На противоположной оси располагается трудовое поведение работника, которые также как и мотивация подразделяется на 2 вида – активное (конструктивное) и пассивное (деструктивное) трудовое поведение.

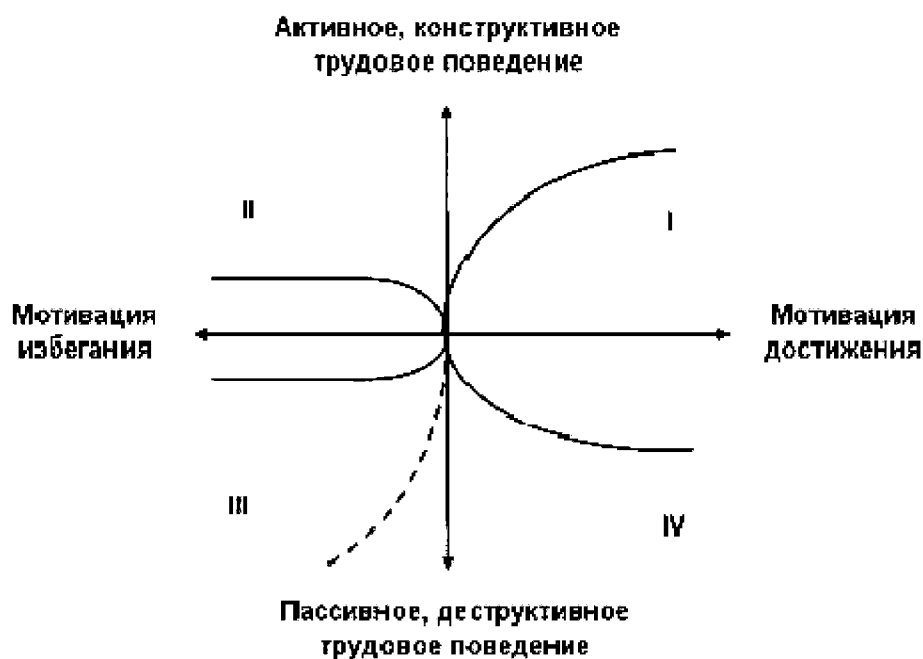


Рисунок 1.5 – Типологическая модель мотивации

Рассмотрим квадранты рисунка 1.5

1 квадрант. Эффективность трудовой деятельности работника растет пропорционально удовлетворенности мотивационных ожиданий сотрудника и

может быть ограничена только естественными пределами (технологические условия труда) [15].

2 квадрант. У работников с избегательной мотивацией рост эффективности может быть ограничен: нормой задания и обратной связью от руководителя [22].

3 квадрант. Деструктивное поведение работника отражается на его пассивном трудовом поведении (сплошная линия). Возможен вариант, когда сотрудники полностью отказываются работать (пунктирная линия) [22].

4 квадрант. Если условия работы и система мотивации не удовлетворяют его ожиданиям, возможен вариант деструктивного трудового поведения [22].

Данная модель предполагает, что от степени выполнения мотивационных желаний сотрудников и применения тактики достижения или избегания будет зависеть трудовое поведение работника. Таким образом, с помощью законов данной модели можно влиять на эффективность и результативность труда. рассмотрим типологии мотивационного профиля, которые выделяются из данной модели – четыре базовых типа достижения и один типии избегания, рассмотрим содержание каждого типа:

- "Инструменталист". Мотивация такого сотрудника состоит из материальных поощрений. Все его внимание сосредоточено на заработной плате, премии, дополнительных выплатах. По профессии к такому мотивационному типу автор предлагает отнести грузчиков, водителей такси[30, с.11].

- "Профессионал". Для работников такого типа важным является реализация своих профессиональных способностей, возможностей, самовыражение. В основном это творческие люди, программисты, ученые, художники, музыканты[30, с.12].

- "Патриот". Основа мотивации к труду такого работника это ценности и идеи. Они преданны и лояльны к своей организации и для них главное, что вместе с организацией они причастны к созданию продукта или услуг. Автор приводит в пример людей таких профессий, как врач, преподаватель, воспитатель, учитель, военный. [30, с.12].

- "Хозяин". В противовес типу «патриот» такие рабочие думают в первую очередь о своем благополучии. Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Это предприниматели, верхний уровень менеджеров. [30, с.12].

- "Люмпен". Работники этого типа не любят ответственности, индивидуальных заданий, разделения труда. Для него одной из форм мотивации будет уравнильное распределение материальных средств [30, с.12].

Формы стимулирования могут применяться в различных комбинациях в соответствии с данными мотивационными профилями. Формы стимулирования могут быть как базовыми и применимыми, так и исключаться вовсе (таблица 1.2) [22].

Таблица 1.2 – Формы стимулирования и типы мотивации

Формы и виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпинизированный
Негативные	применимы в ден.форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуриальны	применимы	применимы	применимы	применимы	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм	запрещен	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещен
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещен
Участие в управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещен

Таким образом, по таблице 1.2 можно сделать вывод, что организация должна определять мотивационный тип работников и строить мотивационную политику исходя из данных типов. Рассмотрим формы стимулирования, которые приведены в таблице.

Негативные формы – в данный вид относят угроза потери работы, выговор, лишение премии и другое [32].

Денежные – все, что связано с переменной частью заработной платы, премии и надбавки [32].

Натуральные – имеют денежную составляющую, но выдаются работнику в натуральной форме. Это может быть оплата или компенсация расходов на сотовую связь, обучение, страхование, ценные подарки, товары и услуги организации, путевки, автомобиль и многое другое [32].

Моральные – в данную категорию входят нематериальные стимулы: грамоты, награды, доски почета, объявления благодарности [32].

Патернализм (забота о сотруднике) – создание условий для отдыха, опора на неформальные отношения, преемственность традиций, внутрифирменная карьера [32].

Организационные – условия и организация труда, гибкий график работы, автономность [32].

Участие в управлении – участие в прибыли и капитале, полное информирование, принятие решений [32].

Таким образом, можно сделать вывод, что некоторые формы мотивации неприменимы не только для стимулирования высоких результатов и качества труда, но и для удержания персонала в компании. Поэтому необходимо обращать внимание, сотрудники с каким мотивационным типом преобладают в компании, для того, чтобы грамотно и четко простроить систему мотивации.

Обратим свое внимание на долгосрочную мотивацию персонала, которая позволяет в организации создать мотивацию к достижению, а также сократить текучесть персонала и повысить его вовлеченность в деятельность предприятия.

Именно достижительная мотивация является для нас ключевой, именно за счет не можно выстраивать систему вовлеченности персонала.

Долгосрочная мотивация включает в себя технологии и методы, которые являются основой кадровой политики и непосредственно взаимосвязаны со стратегическими задачами. В данную группу относят: бонусы с отсроченным платежом, опционы, доплаты на выслугу, материальное вознаграждение, связанное с долгосрочными результатами работы и нематериальные поощрения (карьерное планирование, звания, признание) [29].

Долгосрочная мотивация направлена на удержание сотрудников в компании. В настоящее время разрабатываются различные инструменты долгосрочного стимулирования для разных категорий персонала. Цель данных инструментов повысить мотивацию и уровень приверженности у сотрудников, увеличить процент вовлеченных сотрудников [29].

На наш взгляд для технического персонала в аспекте вовлеченности приоритетными являются программа «Клуб 100» и система грейдов. Далее раскроем эти технологии.

Впервые программу «Клуб 100» применили на заводе «Даймонд Интернейшнл» 1981 году. Первоначальный вариант идеи «Клуба 100» представлял собой план привлечения внимания к эффективным сотрудникам посредством балльной системы. Баллы начислялись по различным категориям (год работы без прогулов, без опозданий, без нарушения трудовой дисциплины), дополнительные баллы можно было получить за предложения по улучшению организации и безопасности труда, за обслуживание населения и увеличения производительности [25].

Работники, которые набирали 100 баллов, получали одежду с символикой (нейлоновые куртки с надписью «Клуб 100»). Работники, набравшие более 150 баллов, могли выбрать за счет фирмы небольшие подарки по каталогу. Также работники могли накапливать свои баллы на счетах, и при более высоких баллах (600 и более) могли выбрать ценные подарки (например, радиотелефон) [25].

За первый год работы программы, производительность на заводе выросла на 14,7%. Проведенный через два года после реализации анализ показал, что 86% сотрудников признает, что руководство считает их работу важной; 81% считал, что фирма отдает им должное. После успешного старта, программа «Клуб 100» началась на других заводах данной компании; в целом количество отклонений от заданных норм качества снизилось на 40%, производительность труда выросла на 14,5% [25].

Даниэль К. Бойл, автор данной технологии, говорит, что успех программы состоял в том, сотрудники увидели в ней символ признания их заслуг, у них выросла лояльность и приверженность к компании. К тому же, данный инструмент идеально подходил для удержания рабочих, так как многие не хотели терять свои баллы и ценные призы от компании за свою работу [25].

Другая программа – система грейдов является не менее успешной в политике удержания персонала, повышения производительности труда и увеличении степени лояльности и приверженности. На сегодняшний день система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей. Поэтому часто в шутку ее называют «зарплатомер по Хейю».

Наращение популярности и спроса на методы грейдов обусловлено тем, что они успешно прошли испытание временем и бизнес-практикой.

Грейдинг (от англ. *grading*) — классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование — это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний в свою очередь стремится получать как можно больше.

Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

На сегодняшний день в практику внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

Первая степень сложности — система ранжирования должностей по степеням сложности. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет. Но некоторые консультанты массово внедряют ее на российских и украинских предприятиях малого и среднего бизнеса.

Вторая степень сложности — это система Эдварда Хея, которая действительно основана на балльно-факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ. Ее версию (с некоторыми упрощениями для облегчения восприятия) мы и изложим в этой публикации далее. Приблизительно такой вариант можно внедрить в фирмах с небольшим штатом.

Третья и четвертая степень сложности — это настоящие оригинальные системы грейдов, которые, несмотря на свою копирайтерскую защищенность, нашли свой выход на рынки России и Украины. Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профилльно-направляющих таблицах, графиках и самое главное — на точном и последовательном соблюдении этапов методологии.

Эти методы очень трудоемки как во внедрении, так и в реализации. Их внедрение растягивается на период от 6 месяцев до одного года и сопровождается большим количеством документооборота и сопроводительных рекомендаций. Отчасти это обстоятельство обуславливает необходимость внешнего консультанта.

Внедрение этой системы оплаты труда делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация.

К тому же, введя систему грейдов, предприятие может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу или к сотрудничеству топ-менеджеров, а также высококлассных специалистов со всего мира.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Вывод по параграфу 1.1:

1) Для построения системы мотивации в компании необходимо учитывать мотивационный профиль сотрудника, условия работы, потребности и возможности компании.

2) Процесс мотивации работника может определяться не только внутренними факторами (возникновение потребности, психологическая временная перспектива), но и от внешних факторов (применение стимулов, побуждение к труду).

3) Долгосрочная мотивация основывается на кадровой политике организации, является главным инструментом для удержания персонала и повышения уровня вовлеченности.

1.2 Особенности вовлеченности в автомобильной отрасли

Для того, чтобы проанализировать особенности вовлеченности сотрудников автосалона, необходимо понять, для чего нужна вовлеченность технического персонала. Как известно, дилерские центры на данный момент предлагают не

только покупку автомобиля, но и после продажное обслуживание, техническое обслуживание, запасные части и многое другое. Для того, чтобы покупатель после первого опыта общения с компанией не только захотел совершить покупку, но и сотрудничать с центром в дальнейшем, необходимо эффективная и качественная работа технического персонала. В данную категорию входят не только менеджеры по сервису, но и механики, специалисты кузовного ремонта, сотрудники отдела сервиса, инженеры по гарантии, руководители ремонтных зон и прочие. Мотивация и вовлеченность технического персонала автосервисов важна, так как от работы данных сотрудников зависит имидж компании в плане качества ее услуг и выполняемых работ, процент постоянных клиентов, а от них и прибыль [17]

Для того, чтобы составить представление о системе мотивации и вовлеченности сотрудников официальных дилерских центров, рассмотрим в данном параграфе две составляющие: заработную плату и уровень ожиданий сотрудников.

Во многих компаниях у технического персонала отсутствует система окладов, поэтому заработок полностью складывается из количества отработанных ими нормо-часов. Размер тарифа за нормо-час определяется автосалоном и имеет критерии:

- степень выполнения плана
- уровень квалификации механика
- качество работы

Рассмотрим вторую составляющую системы мотивации.

По опросам, которые проводили различные компании, было выявлено, что для технического персонала автосервиса также важная и психологическая мотивация, которая раскрывается через увлечение своим делом, интерес к профессии и компании, общественную значимость, гордость за свое мастерство. Современная система мотивации в автосалоне должна быть построена таким образом, чтобы

обеспечить работника не только материальными благами, но и дать ему нематериальные стимулы [20].

Компания «Инчкэйп-Олимп» проводила исследование среди крупнейших официальных дилеров иностранных автомобилей и выявила основные мотивационные методы, которые влияют на работу персонала [20].

В наибольшей степени на работу технического персонала влияют следующие показатели: сотрудничество и взаимоотношения в коллективе, признание заслуг и вознаграждение, а также отношения с руководством. Кроме того, исследователи отмечают, что организации должны проводить мероприятия по удержанию работников [20].

Выделяют следующие способы мотивации и удержания персонала, которые подходят для сотрудников автомобильных салонов:

- программы, связанные с принадлежностью к определенным кружкам, группам, профессиональным союзам («Клуб 100», «Кружки качества»);

- программы, которые предполагают соревновательный аспект, выявляют наиболее эффективного сотрудника, предлагают признание в своей отрасли (Лучший по профессии);

- тимбилдинг или тренинги на командообразование, в большей степени подходят для освоения новых навыков и укрепления взаимоотношения не только с коллективом, но и с организацией [20].

Вывод по параграфу 1.2:

- 1) Мотивация технического персонала автосервиса является одним из факторов успешного функционирования компании, поскольку от деятельности этой категории персонала зависят экономические показатели компании и ее успех.

- 2) В системе мотивации и вовлеченности персонала применяются два основных направления: мотивация через денежное вознаграждение (премии, проценты от продаж, компенсации) и психологическая мотивация (признание заслуг, автономность работы, интерес и вызов).

3) Для удержания сотрудников автосервисов применяется комбинация различных форм мотивации (от премий до выполнения плана, до признания заслуг в виде грамоты, благодарности или принятия в профессиональные группы.

1.3 Анализ зарубежного опыта

Вопросам мотивации всегда уделялось должное внимание, зарубежные и отечественные ученые пытались объяснить природу человеческих мотивов, определить основные стимулы для эффективной работы. Если отечественные концепции и практики мотивации в основном сводятся к системе оплате труда, премированию и другим денежным вознаграждениям, в зарубежных школах уделяется внимание разным аспектам мотивации. Рассмотрим некоторые модели зарубежных стран.

Японская модель мотивации. Система стимулирования в Японии складывается из трех составляющих: стажа работы в данной организации, уровня квалификации (профессионального мастерства) и возраста сотрудника [6].

Также исследования показывают, что у японских работников в большей степени присутствует потребность в причастности, поэтому в японских компаниях используют такие методы мотивации, которые могут удовлетворить данную потребность: работа в командах, традиции и корпоративный дух, общение с коллегами и руководством (сокращение дистанции между руководителем и подчиненным) [30, с.14].

На совместных предприятиях «Тойота – Дженерал Моторс» используется принцип «танокко сэйдо» – система квалификации персонала, при которой задания сотрудников строятся по гибкой структуре, если один сотрудник имеет многопрофильную квалификацию [30, с.15].

Стоит отметить, что в Японии также для удовлетворения потребностей работника в безопасности и причастности используется система пожизненного найма, пенсионное обеспечение сотрудников, гарантии занятости и социальные программы.

Американская модель мотивации. Данная модель, так же как и Японская построена на социально-культурных особенностях нации и главным образом поощряет предпринимательскую активность и индивидуальную работу. В основном оплата труда складывается из определенных тарифных коэффициентов и премирования за работу. Причем, в США на различных предприятиях используются системы премирования, которые включают сотрудника в управлении компанией [6].

В отличие от сотрудников японских компаний, у американцев в большей степени актуальна потребность в признании и самосовершенствовании. Исходя из этого, величина их дохода определяется индивидуальной эффективностью, продолжительностью и производительностью труда. Особое внимание уделяется карьерному росту и социальным пакетам. Для политики удержания в американских компаниях часто используют систему социальных пакетов или бонусов, согласно которым компания оплачивает основные расходы сотрудника на медицинские, транспортные и образовательные услуги [30, с. 15].

Рассмотрим европейскую модель мотивации персонала на примере французской концепции стимулирования. Во Франции методы мотивации включают в себя стратегическое планирование и стимулирование конкуренции. Политика в выплате заработной платы строится на ее постоянной индексации с учетом стоимости жизни и индивидуализации оплаты труда. Данный принцип учитывает профессиональное мастерство сотрудника, качество выполненной работы и количество инновационных и рационализаторских предложений [6].

Стоит отметить, что персонал во Франции активно принимает участие в вопросах выплат и начислений премий и заработной платы в рамках специально созданных комиссий [6].

На многих предприятиях существует балльная оценка работы сотрудника по различным категориям (производительность, квалификация и знания, качество труда, соблюдение техники безопасности и правил внутреннего трудового распорядка и т.д). Баллы суммируются, в зависимости от количества набранных

баллов сотруднику присваивается категория, от которой зависит его оплата и социальный пакет [6].

Представим особенности моделей мотивации различных стран в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Особенности моделей мотивации зарубежных стран

Страна	Принципы и факторы мотивации	Отличительные особенности
Япония	Возраст, стаж работы в компании, квалификация и результаты труда	Социальное обеспечение; Пожизненный наем
США	Предпринимательская активность, уровень квалификации и образования, качество работы	Участие в прибыли Карьерные ориентации Социальный пакет
Франция	Профессиональное мастерство, качество труда, количество инновационных идей	Балльное распределение оценки труда Комиссии по заработной плате
Великобритания	Коэффициент трудового участия, долевое участие в капитале	Участие в прибыли и чистом доходе Трудовое участие
Германия	Качество труда и профессиональные компетенции	Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Социальная политика Дифференцированная система льгот

Таким образом, по таблице 1.3 можно сделать вывод, что система и модели мотивации зарубежных стран во многом зависят от культурных и социальных особенностей страны и уровня экономики. В России возможно применение зарубежных методик с изменением под особенности страны. Например, балльная оценка, которая применяется во Франции, может быть модернизирована в программу «Клуб 100», а технологии по удержанию персонала в программу «Кафетерий».

Далее предлагаем рассмотреть современные тенденции и технологии, которые применяются в зарубежных странах.

Программы поощрений:

- Инновационные и рационализаторские предложения. Авторам интересных и лучших идей по оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности труда и качества работы, сокращения издержек на производстве, некоторые

зарубежные компании предлагают путевку в жаркие страны или оплаченный билет в Лас-Вегас [8].

- Публикация в СМИ. Если компания или работодатель ведет свою колонку в одном из изданий, эффективному и отличившемуся сотруднику предлагают написать статью для этого издания [8].

- Участие в капитале организации. Для того, чтобы добиться лояльности сотрудников организации предлагают им стать совладельцами. Руководители отмечают, что наделять таким правом нужно только тех сотрудников, которые заинтересованы в долгосрочном успехе компании. Преимуществом такой программы является то, что сотрудники более осведомлены о состоянии организации, понимают схемы ее функционирования и могут в кризисные периоды отказаться от дополнительных бонусов в пользу фирмы [8].

На Западе методы удержания персонала в первую очередь направлены на то, чтобы сохранить баланс между работой и личной жизнью сотрудников. В данном аспекте обращают внимание не только на денежные или моральные формы мотивации, но и на организационное стимулирование (график работы):

- Работа вне офиса. Особенно крупные компании используют данную схему, предоставляя сотрудникам гибкий график. Главный критерий – это задание, выполненное по SMART – критериям, но не имеет значения, где сотрудник его выполнял – в офисе, дома или на отдыхе [8].

- Работа в разных странах. Те сотрудники, которые заинтересованы в карьерном и профессиональном росте имеют возможность работать в разных странах. Такую методику часто используют международные компании, которые ориентируются на современное мобильное поколение персонала [8].

Для увеличения процента лояльных сотрудников, компании часто применяют нестандартные формы мотивации:

- Выходной в пятницу 13. Данная программа применяется в германской производственно-торговой компании. Данная организация после проведения анализа выяснила, что в пятницу 13 производительность сотрудников очень

низкая, присутствует высокий процент жалоб и рекламаций от клиентов. В связи с этими фактами организация разрешила сотрудника брать оплачиваемый выходной в пятницу 13 [8].

- Театральный час. Одна консалтинговая компания предоставляет право сотрудникам уйти пораньше с работы на час, если они собираются в театр. Для этого нужно соблюсти два условия: предоставить театральный билет и на собрании поделиться с коллективом своими впечатлениями о спектакле, подкрепив их фотографиями [11ф].

- Зоны отдыха. Норвежский инвестиционный холдинг Selvaag организовал рабочие места сотрудников так, чтобы они могли больше общаться друг с другом. Для зон отдыха и переговоров выделено 60-70% офисных помещений. Данные комнаты обустроены диванами, столами и стульями; сотрудникам предлагается бесплатный чай, кофе, фрукты и свежая выпечка [8].

- Премия за здоровый образ жизни. В норвежских компаниях наблюдается практика выплаты премий тем сотрудникам, которые отказались от своих вредных привычек или вообще их не имели. Также поощряются те, кто добирается до работы на велосипеде. Компании объясняют данные нововведения тем, что если сотрудник ведет здоровый образ жизни, он в большей степени погружен в работу и показывает высокие результаты труда [8].

Проанализировав данные программы можно сделать вывод, что применение их российской действительности в скором времени будет возможным. Интеграция стиля жизни и баланс между отдыхом и работой становится важной потребностью сотрудников. Компании, применяя данные методы, не только удовлетворяют данные потребности, но и повышают качество труда за счет эффективной работы. Но стоит отметить, что все программы требуют денежных вложений и контроля за исполнением, на который согласится не каждая компания.

Вывод по параграфу 1.3

- 1) Зарубежные модели мотивации отражают культурные и социальные особенности страны, а также уровень развития и экономические возможности. В

большинстве стран в качестве стимулирующих денежных принципов применяют балльные оценки сотрудников и социальные пакеты.

2) Западные компании выбирают материальную неденежную мотивацию в качестве основного инструмента привлечения и удержания работников.

3) Программы стимулирования в западных компаниях направлены не только на повышения лояльности сотрудника, но и на повышение его интеллектуальных и культурных способностей, улучшения самочувствия и здоровья.

Вывод по первой главе:

1. Основным инструментом удержания персонала являются программы долгосрочной мотивации, поскольку долгосрочная мотивация зависит от кадровой политики организации, связана со стратегией и ориентирована на повышение вовлеченности сотрудников.

2. Основными программами долгосрочной мотивации являются такие программы, которые ориентированы на потребности в принадлежности, на долгосрочные результаты и совпадают с основными ценностями сотрудников (например, «Клуб 110», система грейдов).

3. Для мотивации технического персонала автосервисов применяются денежные стимулы (премия, которая зависит от выполнения плана, командные и индивидуальные критерии), а также нематериальные (признание профессиональных заслуг, автономность работы, выражение благодарности).

4. Западные организации для удержания персонала применяют программы, которые направлены на сохранение баланса между работой и личной жизнью сотрудника. В таких программах, за выполнение поставленных задач, сотрудники могут выбирать гибкий график, время отпуска и бонусные сертификаты.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЕЙХО МОТОРС»

2.1 Организационный аудит ООО «Сейхо Моторс»

Компания «Сейхо Моторс» была основана 20 июля 1998, как предприятие по продаже, техническому обслуживанию и ремонту автомобилей марки Тойота. Сегодня, автомобильный холдинг «Сейхо Моторс» является одним из лидеров среди дилеров иностранных автомобилей в нашем регионе и официально представляет семь мировых брендов на Южном Урале: Porsche, Lexus, Toyota, Mitsubishi, Citroën, Peugeot, Škoda.

Сейхо Моторс – это девять сертифицированных дилерских центров, предлагающих полный комплекс услуг, связанных с продажей, гарантийным и сервисным обслуживанием автомобилей, реализацией оригинальных запасных частей и аксессуаров, trade-in, финансовых услуг. В числе приоритетных направлений - организация новых рабочих мест, привлечение и обучение квалифицированного персонала.

Миссия Компании:

- Увеличение числа приверженцев среди клиентов, соответствие ожиданиям клиентов
- Быть самой успешной Компанией на автомобильном рынке Региона по качеству обслуживания клиентов, объёмам продаж и предлагаемых услуг
- Быть лучшей Компанией для своих сотрудников с точки зрения их максимальной самореализации и совершенствования в сочетании с достойной оплатой труда и социальными гарантиями.

Ценности компании – ОТКРЫТОСТЬ, УВЕРЕННОСТЬ, КОМФОРТ.

Помимо основной деятельности, холдинг активно поддерживает социальные проекты и спортивные соревнования. В частности, является генеральным партнером Всероссийского фестиваля «Кубок Губернатора Челябинской области по горнолыжному спорту и сноуборду» в Миассе, футбольного турнира «Метробол» в Кыштыме, конкурса в Трёхгорном, соревнований любителей

фигурного вождения «Виртуоз руля» — зимний и летний кубок «Сейхо Моторс». В дилерских центрах регулярно проводятся ознакомительные экскурсии для школьников старших классов, абитуриентов и студентов автомобильных специальностей. Президент национального парка спорта и туризма «Тургойак» Олег Сиротин и Сергей Ерёмченко взяли на себя ответственность за подготовку и обеспечение международного проекта «Тихий океан» – пересечение Фёдором Конюховым Тихого океана на весельной лодке в одиночку.

Организационная структура компании представлена в приложении А.

В 1998 году был открыт первый автосалон Toyota. Он выполнен в соответствии с единой концепцией оформления шоу-румов Toyota, в основе которой лежит принцип Customer First («Клиент – на первом месте»). В соответствии с данной концепцией, основной задачей дилерского центра является не только представление всего модельного ряда автомобилей Toyota, продаваемого в России, но и обеспечение каждому гостю максимального комфорта и удобства.

В 2006 году было открыто два дилерских центра: Citroën и Peugeot. «Автомобильные салоны бренда CITROËN» имеют в своем распоряжении сервисный центр, оснащенный самым современным оборудованием для ремонта, диагностики и технического обслуживания автомобилей марки CITROËN, склад запасных частей с широчайшим ассортиментом, а также квалифицированный штат технического персонала, прошедшего специальную подготовку. В дилерском центре Peugeot работает квалифицированный персонал, прошедший обучение в московском учебном центре, строго в соответствии со стандартами марки Peugeot. Сотрудники Леонар Авто постоянно повышают свой профессиональный уровень, с целью непрерывного улучшения качества обслуживания и достижения максимально высокой оценки результатов работы со стороны наших клиентов.

В 2007 году – открытие автосалона Mitsubishi Центр Челябинск. Мицубиши Центр Челябинск – дилерский центр, построенный в соответствии со стандартами

Mitsubishi Motors. КВ компании работает высококвалифицированный персонал отдела продаж который с удовольствием ответит на все вопросы, а также поможет провести тест-драйв автомобилей Mitsubishi.

В 2008 году произошло открытие сразу двух салонов, представляющих марки Porsche и Lexus. Компания СЕЙХО Моторс СПОРТ – официальный дилер Porsche AG, представляет полный набор услуг по продаже и сервисному обслуживанию автомобилей марки Porsche.

В Дилерском Центре представлены эксклюзивные спортивные автомобили с великолепными ходовыми качествами, оснащенные передовыми технологиями безопасности и экологичности, а так же эксклюзивный внедорожник Cayenne, который так же соответствует всем указанным выше требованиям. Современный технический центр по обслуживанию автомобилей Porsche, а так же: собственный склад запасных частей, оперативная система заказов, самое современное сервисное оборудование, – то, что позволяет выполнять гарантийный ремонт, техническое обслуживание и другие виды работ по высочайшим критериям качества Porsche.

В 2009 году был открыт автосалон «Легион Моторс», который является официальным дилером автомобиля Škoda. «Легион Моторс» ведет активную деятельность по популяризации марки ŠKODA в Челябинске – компания проводит различные клиентские мероприятия, поддерживает социальные проекты и спортивные соревнования.

Таким образом, можно сказать, что холдинг «Сейхо Моторс» динамично развивается, функционирует в соответствии со стандартами официальных производителей марок машин и ведет активную социальную политику.

В целом экономические показатели «Сейхо Моторс», достаточно хорошие, так как представленные марки автомобилей пользуются спросом у покупателей Челябинска и Челябинской области. Рассмотрим экономические показатели в динамике за последние три года, для того, чтобы определить финансовое положение компании и определить наличие экономической проблемы.

Таблица 2.1 – Экономические показатели ООО «Сейхо Моторс»

Показатель	I полугодие 2014	II полугодие 2014	I полугодие 2015	II полугодие 2015	I полугодие 2016
Объем выручки (тыс. руб.)	788512	790313	697713	667181	629614
Чистая прибыль (тыс. руб.)	3687	1401	-208	-697	-831
Количество клиентов (чел.)	1255	1254	1158	1080	1054
Средняя сумма чека (руб.)	939505,2	950445,8	966330,1	964961,6	946902,4
Количество постоянных клиентов %	24	23	27	30	25
Рентабельность продаж %	0,09	0,02	-0,004	-0,009	-0,01

На основании таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы:

- объем выручки и чистая прибыль на протяжении двух лет (с 2014 по 2015) существенно снизились;
- количество клиентов также имеет устойчивую тенденцию к снижению;
- средняя сумма чека в начале 2016 года сократилась на 2,36%, причем сокращение произошло не из-за снижения цен на автомобили, а из-за снижения объемов продаж и объемов услуг.
- рентабельность продаж к концу 2016 года составила -0,01%;

Таким образом, можно сказать, что в компании на протяжении двух лет наблюдался падение объемов реализации, снижение чистой прибыли и клиентской базы, это связано отчасти с тем, что выросли цены на автомобили и обслуживание, а также доходы населения сократились. В сложившейся ситуации, для того, чтобы сохранить позиции на рынке, необходимо совершенствовать

систему мотивации технического персонала для повышения объемов продаж, для того чтобы клиенты выбирая качество обращались всего и только к официальному дилеру.

Вывод по параграфу:

1) Автомобильный холдинг «Сейхо Моторс» включает в себя семь брендов автомобилей, которые представлены в различных потребительских категориях.

2) Компания позиционирует себя, как лучшая компания для потребителей и сотрудников, работает по стандартам каждого представленного бренда.

3) В целом, в компании наблюдается спад продаж, уменьшение рентабельности и средней суммы чека.

Для того чтобы выявить источники финансовых проблем, необходимо провести анализ внешней и внутренней среды холдинга.

Проведем следующие анализы внешней и внутренней среды ООО «Сейхо Моторс»: STEP, 5 сил Портера, Матрица БКГ, 7 С МакКинси, SNW-анализ, SWOT-анализ.

Анализ внешней среды необходим для того, чтобы выявить факторы, которые влияют на организацию извне. Оценить действие как негативных, так и позитивных факторов, и понять, как можно укрепить положение организации на рынке.

STEP- анализ – один из инструментов анализа внешней среды, с помощью которого можно определить, какие возможности и угрозы со стороны внешней среды существуют для предприятия.

-Social (Социальные) факторы. В эту группу факторов входит здравоохранение, образование, культура, религия.

-Technological (Технологические) факторы. В эту группу факторов входит обновление материально-технической базы, НИОКР, политика в области науки и техники, финансирование научно-технических разработок.

-Econometrical (Экономические) факторы. В эту группу входит курс валют, уровень безработицы, ВВП, положение компании, страны на рынке.

-Political (Политические) факторы. В эту группу входит отношение государства к бизнесу, таможенные пошлины.

Таблица 2.2 – STEP-анализ ООО «Сейхо Моторс»

<i>Факторы</i>	<i>Знак влияния</i>	<i>Вес фактора</i>	<i>Важность фактора</i>	<i>Сила влияния</i>
Социальные факторы				
1. Благоприятное отношение к импортным автомобилям	+	0,12	9	1,08
2. Изменения в стиле и уровне жизни	-	0,06	6	-0,36
3. Демографический рост. Изменения в размере и структуре семьи	+	0,12	6	0,72
Технологические факторы				
4. Появление новых моделей автомобилей.	+	0,12	8	0,96
5. Развитие технологий и инноваций.	+	0,07	9	0,63
Экономические факторы				
6. Высокий курс валют	-	0,12	8	-0,96
7. Повышение уровня инфляции и процентной ставки	-	0,08	5	-0,40
8. Снижение покупательной способности	-	0,08	7	-0,56
9. Прогноз снижение ВВП страны	-	0,06	6	-0,36
Политические факторы				
10. Торговая политика (тенденции в ограничении импорта, санкции, протекционизм)	-	0,12	7	-0,84
11. Рост напряжения в отношениях между странами	-	0,05	5	-0,25

Социальные факторы представлены:

- Отношением к импортной продукции. В среднем наблюдается благоприятное отношение к импортным автомобилям, по статистики в России зарубежные автомобили занимают 70-80% от общего количества. Это обусловлено качеством, имиджем, стереотипами граждан. Таким образом, данный фактор оказывает положительное и значительное влияние (9 баллов).

- Изменение в стиле и уровне жизни. Сокращение доходов населения не позволяет потребителям покупать новые автомобили, а также проходить техническое обслуживание в официальных дилерах. Среднее влияние фактора – 6 баллов.

- Демографический рост, изменение в составе семье. За последние 4 года население страны увеличилось на 1 млн. К тому же сейчас наблюдается увеличение числа автомобилей на 1 семью (во многих семьях каждый взрослый член семьи имеет свой автомобиль). Значение фактора – 6.

К технологическим факторам относятся:

- Появление новых моделей автомобилей. Производители стараются соответствовать вкусам и потребностям покупателей, обновляя и расширяя линейку машин. Фактор имеет достаточно высокое положительное значение – 8 баллов.

- Развитие технологий и инноваций. С помощью современных технологий можно не только выпускать новые модели, но и совершенствовать процесс производства и транспортировку, что помогает сократить издержки, тем самым снижая цену на продукт. Высокое значение фактора – 9 баллов.

Среди экономических факторов можно выделить:

- Высокий курс валют. За последний год курс валют подвержен колебаниям, хотя в последнее время наблюдается укрепление национальной валюты, цена за евро и доллар выросла за период с августа 2014 по май 2015 на 38,7%. Данный факт влияет на определение конечной цены продукта, вследствие чего цены на автомобили также увеличиваются. Значение фактора – 8 баллов.

- Повышение уровня инфляции и процентной ставки. Данный факторов также влияет на рост цен в стране и готовность покупателя приобрести товар. По прогнозам экспертов уровень инфляции за 2015 год может превысить 15%. Оценка влияния средняя – 5 баллов.

- Снижение покупательной способности. На данный момент главным опасением является то, что рост цен на автомобили и сопутствующие товары будет высоким, а доходы населения в лучшем случае останутся на прежнем уровне. Данный фактор негативно влияет на организацию – 7 баллов.

- Снижение ВВП страны. Некоторые иностранные агентства ставят прогнозы по динамике ВВП в нынешнем году до минус 3х%. Оценка влияния – 6 баллов.

Политические факторы включают в себя:

- Торговая международная политика. Двусторонни санкции, ограничение импорта и поддержка отечественного производителя может негативно сказаться на автомобильном импортном рынке. Официальным дилерам придется преодолевать множество политических барьеров. Оценка влияния – 7 баллов.

- Рост напряжения в международных отношениях. Из данного фактора вытекают ограничения в международной торговли, поэтому он также оказывает влияние на организацию – 5 баллов.

Построим профиль внешней среды по результатам STEP-анализа (рисунок 2.1)

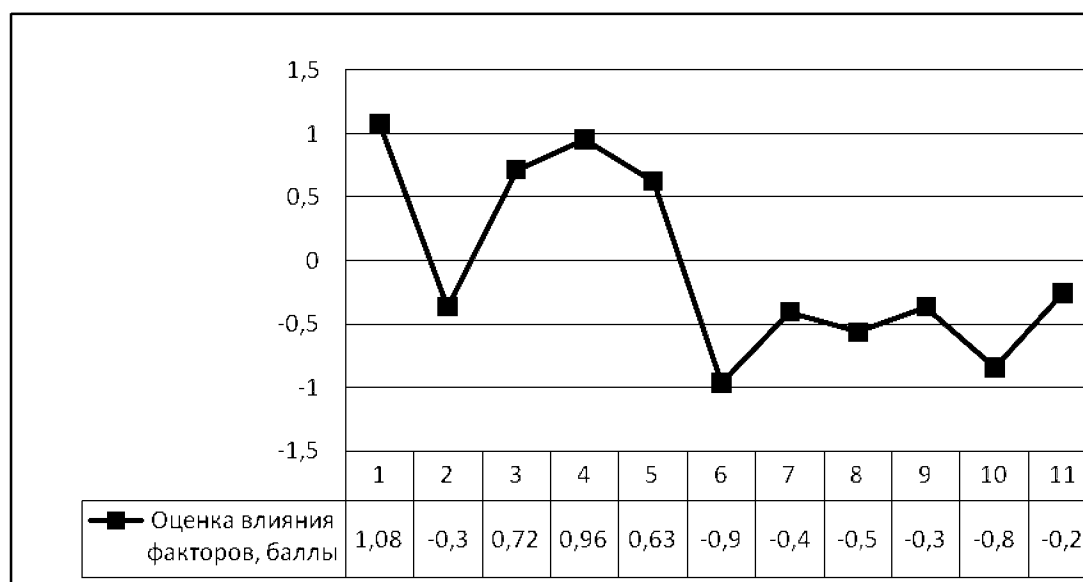


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды

Таким образом, положительным влиянием на компанию обладают некоторые социальные (демографический рост, отношение к импортной продукции) и технологические (развитие технологий и новые модели автомобилей) факторы. Данный факт подчеркивает поддержку населения и возможность роста и совершенствования организации в технологическом плане. Отрицательное влияние на данный момент оказывают экономические и политические факторы, которые взаимосвязаны между собой. Разногласия на политическом

международном уровне влечет за собой экономический кризис, который оказывает давление на организацию в целом. Поэтому в сложившейся внешней ситуации для «Сейхо Моторс» важным будет удержание своих позиций на рынке и сохранение клиентской базы, для этого необходима слаженная работа команды технического персонала. Результаты анализа в дальнейшем будут учтены при составлении SWOT-анализа, а также в кадровом аудите.

Следующий этап – анализ организации в соответствии с моделью пяти сил. М. Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Основные элементы модели 5 конкурентных сил:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров – заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Рыночная власть покупателей.

1. Покупатели: в автомобильный холдинг «Сейхо Моторс» входит 7 мировых брендов автомобилей (Porsche, Lexus, Toyota, Mitsubishi, Citroën, Peugeot, Škoda). Представленные марки подходят для потребителей разного половозрастного и социального положения, а также удовлетворяют разным вкусам и потребностям потребителя. Поэтому можно сказать, что клиентами компании является население города Челябинска и Челябинской области.

2. Степень зависимости потребителей от предприятия.

Степень зависимости потенциальных клиентов достаточно низкая, как покупатель может выбрать другой автосалон, взять автомобиль бывший в употреблении или вовсе отказаться от покупки машины в связи с экономическими

соображениями. Если рассматривать клиентов, которые приобрели автомобиль в одном из центров «Сейхо Моторс» и находятся на постпродажном обслуживании, то данная категория обладает средней степенью зависимости, так как сотрудничает с компанией по вопросам технического обслуживания, но в то же время может отказаться и перейти на самообслуживание.

3. Степень зависимости компании от потребителя.

Компания сильно зависит от потребителей, от изменения предпочтений и вкусов, а также от экономического положения покупателей. На данный момент, при росте курса валют наблюдается рост цен на автомобили и гарантийное обслуживание. Покупатели все чаще стали отказываться от покупки нового автомобиля, а также от обслуживания в салонах «Сейхо Моторс».

Вывод: сила зависимости предприятия от покупателей сильная.

Возможности: предоставлять более клиентоориентированный сервис, программы по специальному обслуживанию.

Угрозы: при большем повышении цен поток клиентов может совсем снизиться, предприятие будет нести большие убытки.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщиками являются компании-производители автомобилей, а также компании предоставляющие оборудование для предпродажной подготовки, гарантийного и послегарантийного технического обслуживания (МАНА, HOFMANN, BEND PAK, BREEZE и др.)

С данными компаниями сотрудничают и другие фирмы конкуренты.

В целом, наблюдается сильная зависимость компании от поставщиков, как компания является дилерским центром, и в случае ухода какой-нибудь марки автомобиля из России «Сейхо Моторс» потеряет определенную долю клиентов, придется закрыть направление, сокращать персонал и нести убытки.

Возможности: открытие дилерских центров, которые представляют новые марки и модели машин.

Угрозы: при повышении цен поставщиков или их уход с рынка сильно понизит рентабельность компании.

Угроза вторжения новых участников.

Барьеры входа на рынок являются достаточно высокими, так как сегменты рынка Челябинска и Челябинской области уже закреплены за определенными компаниями, более того представлен большой ряд марок автомобилей. К тому же для основания дилерского центра необходим высокий стартовый капитал и договоренность с компаниями поставщиками.

Барьеры выхода с рынка в последнее время снизились, так в данный момент любая фирма может прекратить свою деятельность.

Вывод: угроза вторжения новых участников слабая.

Опасность появления товаров заменителей.

Товары субституты в данном случае: общественный транспорт, велосипеды, энергосберегающие и экологические виды транспорта.

Вероятность перехода на экологические виды транспорта существует, но данный момент нет доступной альтернативы для всего населения, к тому же разработка и производство данного вида автомобилей требует больших вложений.

Вероятность перехода населения на общественный транспорт и велосипеды небольшая, так как для этого нужно наладить хорошую, бесперебойную работу всего транспорта; переход на велосипеды затруднен тем, что в России 60% годового времени (часть осени, зима и часть весны), представляет собой холодную погоду.

Вывод: товары-заменители оказывают низкое влияние на предприятие в ближайшем будущем.

Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Конкурентами компании являются: «Планета Авто», автокомплекс «Регинас», автомобильный комплекс «Омега». Представим краткие характеристики по каждому из комплексов.

«Планета Авто» - С 1994 года компания «Планета Авто» оказывает услуги по продаже и сервисному обслуживанию автомобилей мирового класса. «Планета Авто» — первая организация в Челябинске, ставшая официальным дилером всемирно известной иностранной компании, производящей автомобили марки FORD (FORD Motor Company), дилером легендарной компании Land Rover. Компания «Планета Авто» является официальным дилером таких брендов как Ford, Land Rover, Jaguar, Skoda, Volkswagen, Opel, Chevrolet, Cadillac, Ssang Yong.

Автокомплекс «Регинас» - крупнейший автомобильный холдинг Южного Урала. Был основан в 1992 году. В настоящее время осуществляет свою деятельность в Челябинске и Магнитогорске.

Имеет статус официального дилера следующих автомобильных марок: Nissan, Infiniti, Datsun, Hyundai, Mitsubishi, Skoda, Kia, Toyota, Opel.

В настоящее время Автокомплекс «Регинас» располагает 18 форматными дилерскими центрами, полностью соответствующими стандартам производителей: девятью в Челябинске, пятью в Магнитогорске и четырьмя в Миассе. По итогам работы в 2014 году Автокомплекс «Регинас» контролировал более четверти регионального рынка новых автомобилей иностранных марок.

«ОМЕГА» - является официальным дилером ЗАО «Крайслер РУС» генерального импортера автомобилей Chrysler, Jeep, Dodge в Челябинской области, а также дилер ЗАО «Мерседес-Бенц РУС. Компания успешно работает на российском рынке с 2006г. Компания подчеркивает, что качество и оперативность являются девизом и ценностями компании.

Таки образом, у «Сейхо Моторс» есть сильные конкуренты, которые представляют разные марки автомобилей, в том числе те, которыми торгует компания.

Представим анализ 5 сил для ООО «Сейхо Моторс» в таблице 2.3

Проранжируем степень влияния каждой силы от 1 до 3, а также представим удельный вес каждой характеристике в своей группе факторов.

Таблица 2.3 – Анализ 5 сил Майкла Портера для ООО «Сейхо Моторс»

Группа	События и факторы	Признаки проявления факторов на рынке	Сила (1-3)	Вес	Оценка влияния
Влияние покупателей	Число и статус покупателей	Разные социальные, половозрастные группы. Население Челябинска и Челябинской области	2	45	90
	Приверженность покупателей	Покупатель получает постпродажное обслуживание, но может легко уйти в другую компанию	3	55	165
Итого				100	255
Влияние поставщиков	Значимость для компании	Компания является официальным дилером автомобилей и при уходе этих машин с российского рынка может потерять клиентов, прибыль и позиции	3	55	165
	Уникальность поставщиков	В Челябинске присутствуют другие официальные представители некоторых марок.	2	45	90
Итого				100	255
Товары-заменители	Цена и эффективность продукта-заменителя	Если рассматривать общественный транспорт, то это достаточно бюджетно, но не эффективно	2	55	110
	Готовность покупателя к замене	Нет полноценного заменителя	1	45	45
Итого				100	155
Угроза вторжения новых участников	Доступ к каналам сбыта	Необходимо заключить договор с официальными производителями	2	55	110
	Барьеры входа на рынок	Рынок Челябинска и Челябинской области представлен большим разнообразием автомобильных центров; необходим большой стартовый капитал	1	45	45
Итого				100	155

Группа	События и факторы	Признаки проявления факторов на рынке	Сила (1-3)	Вес	Оценка влияния
Уровень конкуренции	Число и мощность представленных конкурентов	На рынке есть как и автомобильные холдинги, так и небольшие автоцентры .	3	60	180
	Издержки перехода потребителей к другой компании	Потребитель может уйти к компании конкуренту, в плане покупки и обслуживания.	1	20	20
	Степень уникальности товара	Автомобильные компании предоставляют аналогичные модели машин	1	20	20
Итого				100	220

Представим полученные данные в вид модели конкуренции (рисунок 2.2)

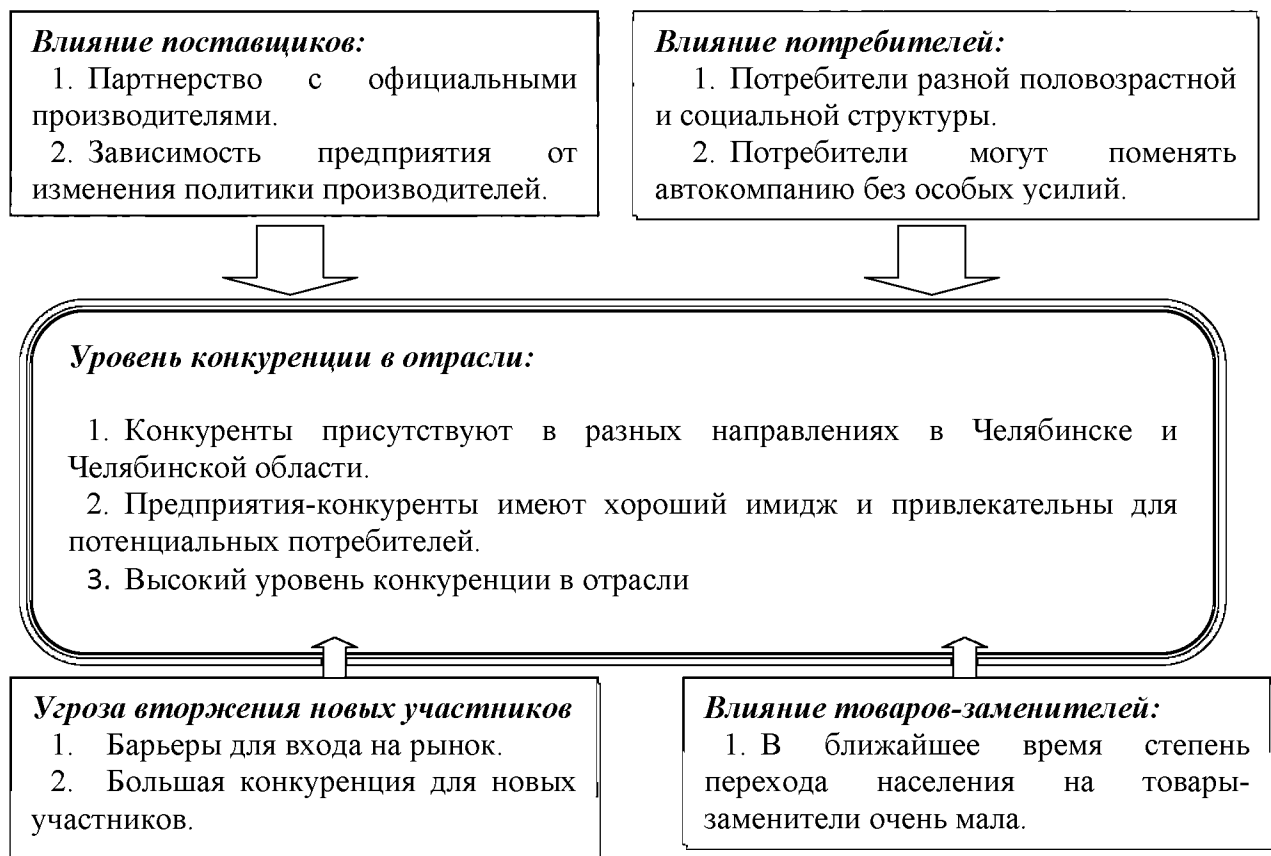


Рисунок 2.2 – Модель конкуренции по пяти силам Портера

Следует отметить, что наибольшее давление ощущается со стороны потребителей и конкурентов, также компания напрямую зависит от официальных производителей автомобилей. Для того, чтобы сохранить долю рынка и клиентов в ситуации кризиса, необходимо использовать клиентоориентированный подход, налаживать отношения с покупателями и потребителями через качественный сервис и обслуживание.

БКГ

Для того, чтобы оценить положение компании на автомобильном рынке, проведем БКГ анализ, представим все виды продаваемых автомобилей по объему реализованной продукции и охвату рынка (рисунок 2.3).

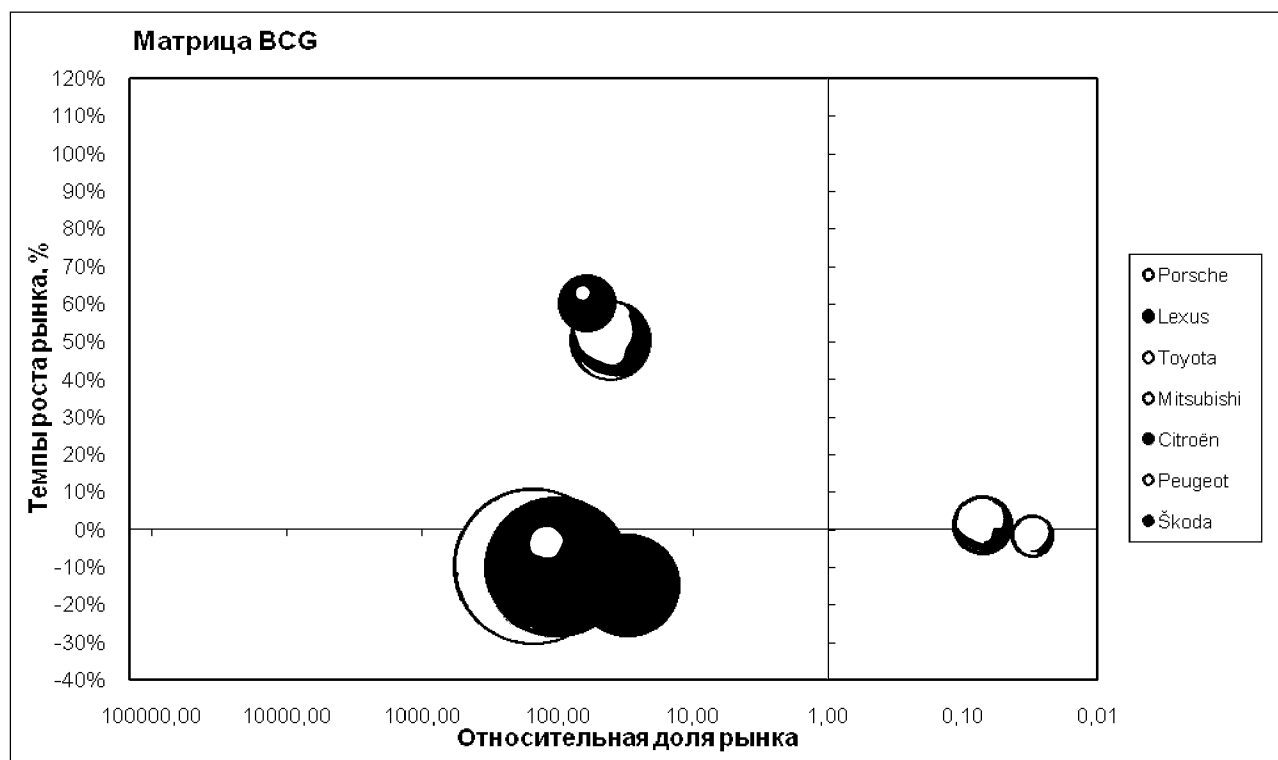


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ ООО «Сейхо Моторс»

В таблице 4 предложено распределение продуктов по категориям, на рисунке 2.4 указано распределение продаж, согласно классификации продуктов

Таблица 2.4 – Распределение автомобилей по категориям

Распределение продуктов по категориям			
Категория	Число	Продажи	Инвестиции
Звезды	2	270000000	302000000
Дойные коровы	3	1564894754	0
Вопросительные знаки	1	100000000	0
Собаки	1	50000000	0

Представим полученные результаты в виде диаграммы распределения продаж (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Распределение продаж ООО «СЕЙХО Моторс»

Таким образом, из рисунка и таблицы мы видим, что большую часть продукции составляют товары, которые имеют стабильный доход и большие объемы продаж, так называемые «дойные коровы» (Toyota, Citroën, Škoda.). Две группы автомобилей представляют собой товары «звезды», то есть перспективные автомобили, лидеры на растущем рынке, более дорогие модели (Porsche, Lexus). Также в компании присутствует марка автомобиля, который является перспективным, но имеет высокую степень неопределенности (Peugeot) и автомобиль, который не приносит текущих доходов и не имеет текущих перспектив (Mitsubishi). Наличие автомобилей, которые находятся в зоне «знаков вопроса» и «собак» не является препятствием для успешного функционирования компании, так как организация считается мультибрендовой и может за счет

широкого ассортимента удовлетворить потребности разных категорий потребителей. Для сокращения издержек по данным отраслям, организация может держать небольшой штат персонала, работать по предварительным заказам и представлять более качественный сервис.

В условиях кризиса особое внимание необходимо уделить мотивации технического персонала, так как от работы данной категории персонала зависит объем реализованной продукции и степень приверженности клиентов к компании.

Вывод по внешней среде:

1) По результатам STEP – анализа было выявлено, что на организацию оказывают негативное влияние экономические и политические факторы.

2) После анализа 5 сил Портера можно сделать вывод, что конкуренция в отрасли достаточно большая, поэтому организации необходимо совершенствовать не только техническую направленность, но и работу с персоналом, который влияет на имидж, репутацию и качество работы всей организации. К тому же на холдинг влияют, как потребители, так и поставщики.

3) По результатам БКГ анализа было выявлено, что подразделения предприятия имеют достаточно конкурентные марки автомобилей. Которые могут удовлетворить потребности разных социальных структур общества.

Далее проведем анализа по модели 7S. Модель «7 S» Мак-Кинси была разработана для того, чтобы оценивать эффективность деятельности организации путем наглядного анализа семи основных элементов фирмы: стратегии, навыков и компетенций, системы ценностей (корпоративной культуры), структуры, персонала, систем и стиля.

1. Стратегия

Компания придерживается стратегии концентрированного роста. Сущность данной стратегии в рамках ООО «Сейхо Моторс», заключается в том, что предприятие увеличивает объемы продаж, не меняя рынок сбыта. Для этого, необходимо улучшать качество обслуживания, разрабатывать выгодные предложения для клиентов. Для того чтобы увеличить долю рынка предприятие

может открыть официальный салон другой марки автомобиля. В данном случае клиенториентированный подход поможет компании быстро адаптироваться к новым нуждам потребителей. Проанализируем, по какому типу стратегии нужно развиваться предприятию согласно классификации М.Портера (рисунок 2.5).

Масштаб конкуренции	Широкий	Ценовое лидерство	<u>Продуктовое лидерство</u>
	Узкий	Фокусирование на низких затратах:	Фокусированная дифференциация
		Более низкие затраты	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Рисунок 2.5 – Стратегии по М.Портеру

Так как предприятие не может использовать в качестве конкурентного преимущества низкие цены на автомобили, ценовое лидерство (по причине изменения валютного курса и экономического состояния), то «Сейхо Моторс» следует придерживаться стратегии «продуктового лидерства», а именно представлять широкий спектр марок автомобилей, качественное обслуживание клиента и эксклюзивные предложения.

При определении стратегии с помощью матрицы Ансоффа стратегические варианты классифицируются двум направлениям рынок и продукт (рисунок 2.6).

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	<u>Проникновение на рынок</u>	Развитие рынка
Новый товар	Развитие товара	Диверсификация

Рисунок 2.6 – Матрица Ансоффа

Учитывая вышеперечисленные характеристики, для компании возможно проведение стратегии «проникновение на рынок» со старым товаром, т.е. укрепление конкурентных позиций, увеличение доли рынка, увеличение продаж и сервисного обслуживания за счет клиентоориентированного подхода.

2. Навыки и компетенции

Предприятие постоянно развивает навыки и компетенции собственного персонала. В «Сейхо Моторс» ежегодно проходит конкурс «Кадровый резерв», в котором может принимать участие технический персонал. Данное мероприятие проходит в течение года, в несколько этапов. В первую очередь резервисты проходят обучение (тренинги и семинары), затем работают с наставниками и коучем по собственному плану развития. По результатам работы и оценки проекта выбирается победитель. Преимущества для победителя – первоочередное рассмотрение кандидатуры при отправлении на обучение в Москву.

3. Система ценностей

Компания заявляет в качестве своих ценностей: ОТКРЫТОСТЬ, УВЕРЕННОСТЬ, КОМФОРТ.

По результатам опросников корпоративной культуры (по классификации Кэмерона и Куинна), персонал видит в организации преимущественно рыночную культуру (рисунок), которая характеризуется следующими элементами:

- организация ориентирована на результаты;
- сотрудники целеустремленны и соперничают между собой;
- репутация и успех – это общая забота;
- перспективная стратегия нацелена на конкурентные действия;
- важный критерий – лидерство на рынке.

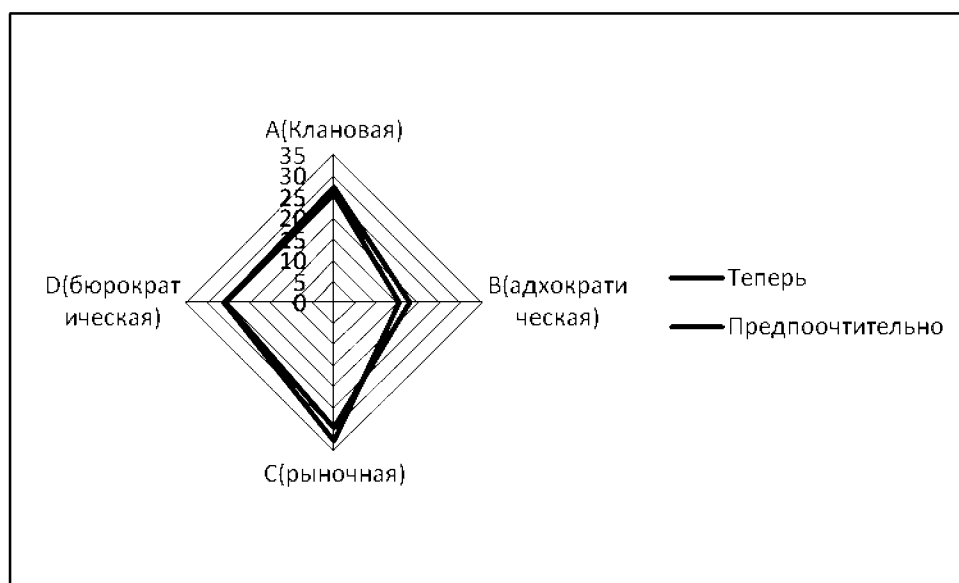


Рисунок 2.7 – Корпоративная культура на ООО «Сейхо Моторс»

4. Структуры

Все дилерские центры ООО «Сейхо Моторс» имеют схожую организационную структуру, поэтому рассмотрим типовую организационную структуру (представлена в приложении Б). Как мы видим из приложения, организация имеет семь ключевых отделов:

1) Отдел сервиса включает в себе четыре отдельных направления.

- служба сервиса; в данном отделе работают консультанты по сервису и диспетчеры. В их обязанности входит консультирование клиентов сервиса по вопросам ремонта и гарантийного обслуживания; ведение предварительной записи на ремонт; планирование загрузки ремонтной зоны и другое.

- отдел гарантийного обслуживания. В данном отделе сотрудники (фронт-лайн и технический персонал) занимаются автомобилями, которые находятся на гарантийном обслуживании.

- цех технического обслуживания и ремонта; в данном подразделении работают автомеханики, диагносты, мойщики, мастера цеха и другой технический персонал.

- отдел запасных частей включает в себя менеджера по продажам, кладовщика, менеджера по снабжению.

2) Отдел продаж. В данном отделе работают менеджеры по продажам, администраторы зала, кредитные специалисты, менеджеры по приемке, то есть персонал, который напрямую взаимодействует с клиентом. От работы данного отдела зависит объем продаж, рентабельность организации и репутация и имидж компании на рынке автомобилей.

3) Бухгалтерия занимается начислением заработной платы и других выплат сотрудникам, осуществляет выплаты по услугам контрагентов.

4) Отдел персонала выполняет следующие функции:

- кадровое делопроизводство;
- подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала.

5) Отдел защиты информации. Главная задача данного отдела – комплексная защита информации предприятия.

6) Отдел информационного обеспечения. Основными функциями отдела являются – разработка и внедрение современных технологий информационного обеспечения; создание и обслуживание системы средств вычислительной техники; администрирование сетей организации и т.д.

7) Отдел маркетинга, которые осуществляет следующие задачи: изучение конкурентов, изучение клиентов, реклама товара, ведение страницы сайта компании другое.

5. Персонал

В каждом из дилерских центров ООО «СЕЙХО Моторс» есть своя служба управления персоналом, в соответствии с этим, принципы работы и управления персоналом в каждой организации отличаются. Организации используют свои методики отбора и подбора персонала, адаптации, мотивации, высвобождения.

По состоянию на май 2016 года в компании работает 468 человек. Представим и проанализируем мотивационный профиль всех сотрудников компании (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Мотивационный профиль сотрудников отдела сервиса ООО
«Сейхо Моторс»

Вывод по рисунку: основными мотивационными профилями в компании являются – инструментальный, профессиональный, патриотический профили. Для организации, которая занимается продажей и сервисным обслуживанием брендовых автомобилей, необходимы сотрудники с профессиональным и патриотическим типами. Так как организация в период кризиса не может удовлетворить потребности инструментального и хозяйского профилей, данные сотрудники в первую очередь уходят из организации. На конец 2015 года текучесть персонала составила 29%, на первый квартал 2016 – 9%. Темпы роста текучести говорят о том, что предприятие не может удовлетворить потребности персонала.

6. Системы

Рассмотрим систему продаж на предприятии «Сейхо Моторс» (рисунок 2.9)

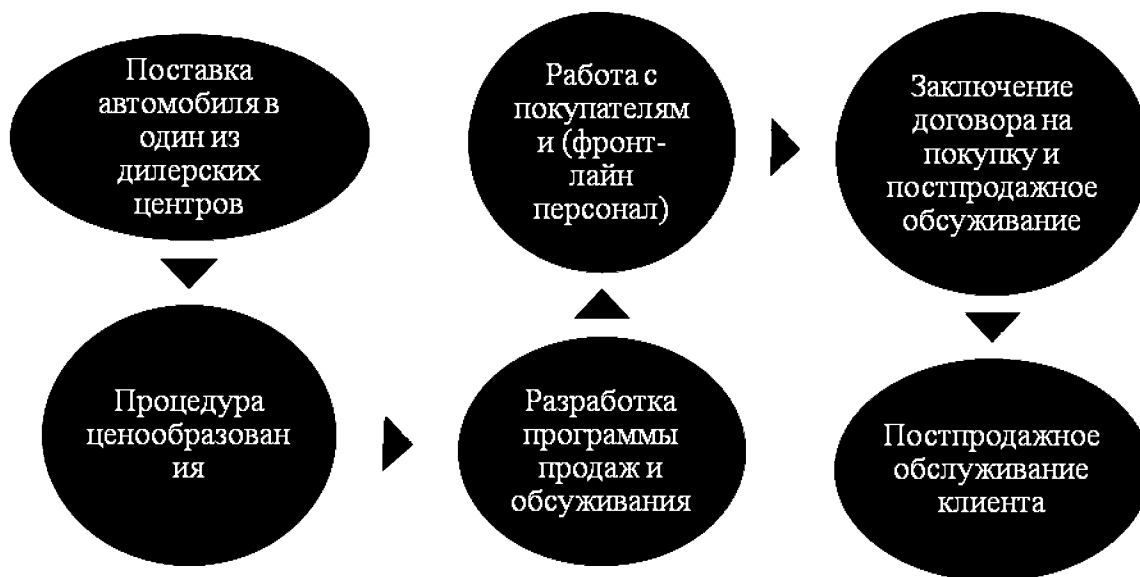


Рисунок 2.9 – Система продаж на предприятии «Сейхо Моторс»

Система технического обслуживания включает в себя гарантийное и постгарантийное обслуживание. Для удобства клиентов компания предлагает онлайн-запись на сервис на официальном сайте.

Предприятие предлагает разные программы приобретения автомобилей (трейд-ин, корпоративные продажи, кредитование, специальное обслуживание и другое).

7. Стил

Стил руководства и управления демократический. По результатам опросников, было выявлено, что 70% сотрудников довольны взаимоотношениями с руководством; отмечают, что практически всегда понимают, что от них хочет руководитель. Только 20% сотрудников отметили, что редко получают поощрения за качественно выполненную работу.

Таким образом, сформулируем основные выводы по анализу 7S, представим наиболее проблемные подсистемы в рисунке 2.10.

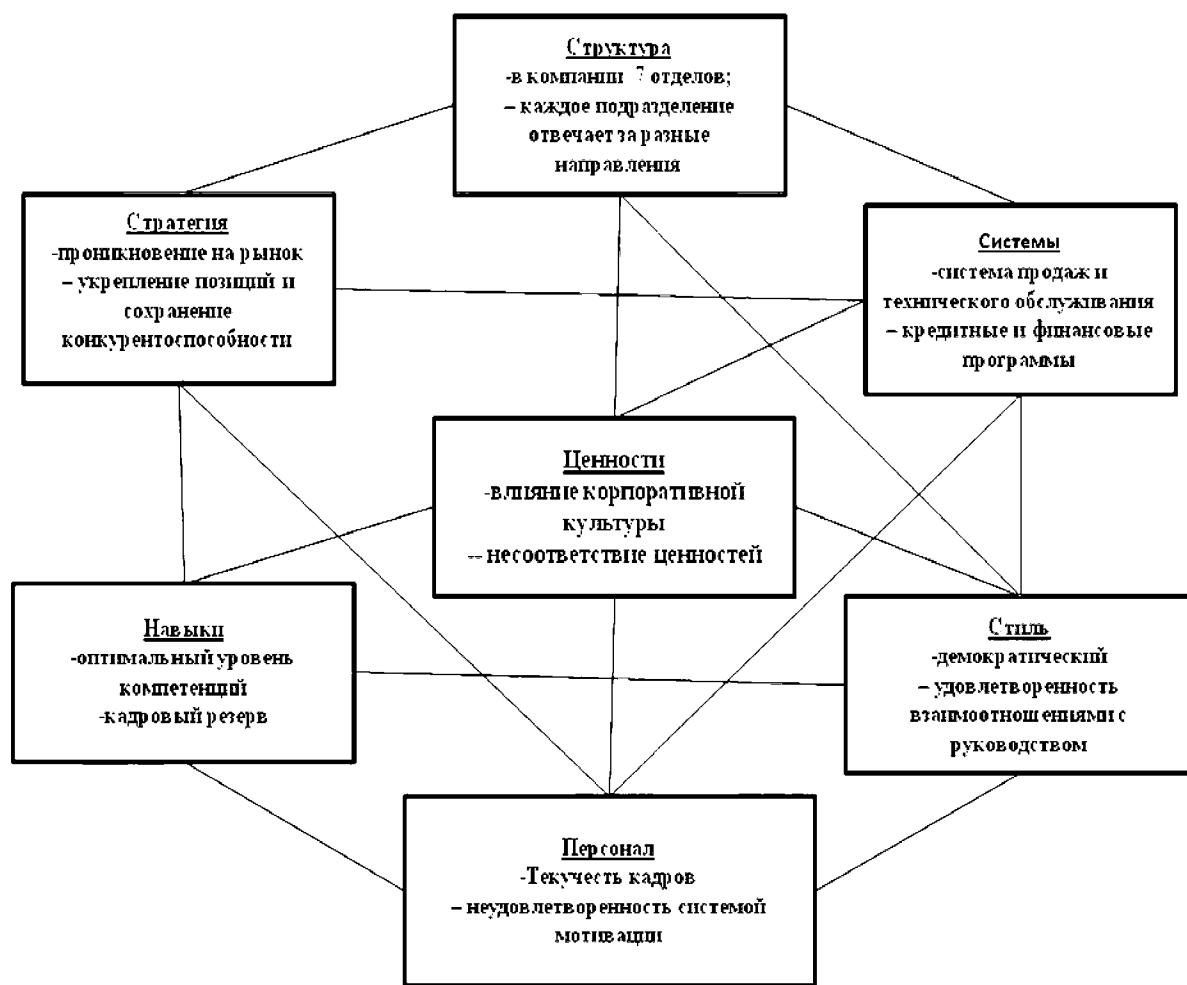


Рисунок 2.10 – Модель 7S Маккинси для ООО «Сейхо Моторс»

Вывод по рисунку: наиболее проблемными областями для компании являются персонал и ценности. Для того, чтобы предприятие могло достигать поставленных годовых целей и функционировать согласно представленной миссии, необходимо работать над кадрами, так как от работы технического персонала зависит выбранная стратегия компании, выполнение и соответствие ценностей, выполняемый стиль руководства, навыки и компетенции, а также работа системы продаж. В первую очередь необходимо оценить уровень удовлетворенности персонала, провести оценку системы ценностей и проанализировать систему мотивации технического персонала. Все данные анализы будут проведены в третьей главе.

Для того, чтобы определить как ключевые факторы для компании соотносятся с конкурентами, проведем SNW – анализ (таблица 2.5). Для данного анализа выберем мультибрендовую компанию «Планета Авто», потому что данная компания также представляет собой сеть автомобильных салонов, которые представляют модели для разных экономических и социальных слоев населения.

Таблица 2.5 – SNW-анализ ООО «Сейхо Моторс»

Элементы	3	2	1	0	-1	-2	-3
1.1 Клиенториентированный подход		☆ ○					
1.2 Имидж компании		☆ ○					
1.3 Широта ассортимента	☆	○					
1.4 Гарантийное и постгарантийное обслуживание		○ ☆					
2.1 Система менеджмента		○ ☆					
2.2 Межорганизационное взаимодействие		☆ ○					
2.3 Система управления качеством		○ ☆					
2.4 Маркетинг и реклама		☆ ○					
3.1 Степень приверженности персонала		○ ☆					
3.2 Корпоративная культура		○ ☆					
3.3 Квалификация персонала		☆ ○					
3.4 Уровень заработной платы		○ ☆					
3.5 Степень вовлеченности персонала		○ ☆					
4.1 Безопасность труда	☆ ○						
4.2 Безопасность имущества	☆ ○						

«Сейхо Моторс» - ☆ —

«Планета-авто» - ○ —

По данным таблицы 2.5 можно сделать вывод, что наиболее конкурентоспособными факторами для «Сейхо моторс» являются следующие:

- клиенториентированный подход
- квалификация персонала

- маркетинг и реклама
- широта ассортимента
- система менеджмента.

Таким образом, с помощью своих сильных сторон предприятие может удовлетворить нужды потребителей, быть конкурентоспособным в техническом и управленческом плане.

Слабыми сторонами компании являются:

- степень приверженности персонала;
- корпоративная культура;
- уровень заработной платы;
- степень вовлеченности персонала.

Таким образом, для предприятия характерны проблемы с мотивацией персонала, а именно страдает степень удовлетворенности и приверженности к организации, страдает качество оказываемых услуг (продажи, гарантийное и постгарантийное обслуживание).

Причем, данные проблемы затрагивают большинство дилерских центров корпорации. Для того, чтобы упорядочить результаты внешнего и внутреннего анализа, оценить взаимовлияние благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды на сильные и слабые стороны предприятия, проведем SWOT-анализ (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SWOT-анализ ООО «Сейхо Моторс»

	О (возможности) 1. Демографический рост. Изменение состава и структуры семьи 2. Развитие автомобильных технологий 3. Изменение таможенного законодательства в сторону ликвидации таможенных барьеров	Т(угрозы) 1. Колебания курса валют (общий рост) 2. Уход иностранных моделей автомобилей с российского рынка. 3. Повышение конкуренции в отрасли (рост продаж у конкурентов, улучшение качества обслуживания у конкурентов). 4. Снижение доходов потребителей.
S (сильные стороны) 1. Маркетинг и реклама 2. Большой выбор различных программ и акций по продаже автомобилей для покупателей. 3. Хорошая техническая и программная оснащённость. 4. Широта ассортимента (автомобили для любой социальной и половозрастной структуры).	1. Улучшение демографической ситуации, а также увеличение состава семьи, как уже было рассмотрено в STEP-анализе, приводит к увеличению общего объема продаж автомобилей. 2. Предприятие может предложить своим клиентам новые выгодные программы приобретения автомобилей. 3. Хороший маркетинг и реклама способствуют улучшению имиджа компании, а также хорошей осведомленности у населения.	1. Хорошая техническая и программная оснащённость позволяет занимать высокие позиции на рынке. 2. Так как предприятие является мультибрендовой корпорацией, и даже если некоторые автомобили могут уйти с российского рынка, у компании останутся другие официальные дилеры автомобилей. 3. Так как предприятие предоставляет большой выбор программ и акций, данный аспект поможет приспособиться к колебанию курса валют.
W(слабые стороны) 1. Высокая текучесть персонала. 2. Низкий уровень мотивации. 3. Неудовлетворительное качество работы персонала.	1. <i>Плохое качество обслуживания снижает процент постоянных клиентов.</i> 2. <i>Предприятие не сможет воспользоваться возможностями рынка, если персонал не будет ориентирован на качественную работу и не заинтересован в работе как в таковой.</i>	1. Высокий процент текучести снижает конкурентоспособность предприятия. 2. Вероятен уход сотрудников к конкурентам, поскольку уровень лояльности невысокий.

Таким образом, можно сделать вывод, что сильными сторонами для предприятия являются технологии продаж, реклама и развитие бренда на территории Челябинска, а также технологическая оснащенность предприятия. Данные сильные стороны не только удваивают возможности со стороны рынка для предприятия, но и минимизируют потери при появлении предполагаемых угроз.

Слабой стороной для компании является недостаточно эффективная работа персонала в период кризиса, а именно низкая вовлеченность технического персонала и как следствие – низкий уровень сервиса и качества работ.

Вывод по второму параграфу:

1. Внешний и внутренний анализ корпорации выявил как сильные, так и слабые стороны предприятия. Основные проблемы связаны с тем, что в период кризиса существующая система мотивации и стимулирования персонала не оказывает положительного результата на работу сотрудников.

2. Для развития бренда организации и достижения поставленных целей необходима качественная работа технического персонала, так как именно от качества работы этой категории персонала зависят объемы продаж и выручка, а также количество постоянных клиентов.

3. Было установлено, что в период кризиса и колебания валютного рынка, рынок автомобилей наиболее финансово неустойчив, снижается рентабельность и выручка.

Для того чтобы предприятия могло и дальше развиваться как мультибрендовое, а также открывать новые направления в продажах и обслуживании автомобилей, необходимо провести кадровый аудит предприятия, так как наибольшие проблемы были выявлены в подсистеме управления персоналом.

2.2 Кадровый аудит ООО «Сейхо Моторс»

Проведем кадровый аудит ООО «Сейхо Моторс», для этого проанализируем половозрастную структуру персонала, стаж в организации, образование и остановимся на текучести и причинах текучести персонала.

Таблица 2.7 – Кадровый состав ООО «Сейхо Моторс»

	2014		2015		2016	
	итого	%	итого	%	итого	%
1.Среднесписочная численность:	644	100,0%	635	100,0%	612	100,0%
Руководителей	89	13,7%	88	12,7%	88	14,5%
Специалистов	317	47,7%	311	49,1%	304	48,4%
Рабочих специальностей	238	38,6%	236	38,2%	221	37,1%

Соотношение руководителей,специалистов и служащих на конец 2016 года представлено на рисунке 2.12



Рисунок 2.12 – Кадровое обеспечение ООО «Сейхо Моторс»

Большую часть коллектива представляют специалисты (менеджеры по продажам, администраторы, менеджеры по приемке, сотрудники отдела

маркетинга и отдела управления персоналом) и рабочий персонал (автомеханики, диагносты, мойщики, мастера цеха), 15% сотрудников это руководители отделов, подразделений и генеральный директор.

По данным таблицы 2.7 видно, что в период с 2014 по 2016 год количество сотрудников снизилось. В таблице рассмотрим дифференциацию кадрового состава по возрасту (таблица 2.8, рисунок 2.13).

Таблица 2.8 – Возрастная структура персонала ООО «Сейхо Моторс»

	2014		2015		2016	
	итого	%	итого	%	итого	%
1.Среднесписочная численность:	644	100,00%	635	100,00%	612	100,00%
до 25 лет	117	18,20%	116	16,40%	111	16,20%
от 25 до 30 лет	146	22,70%	144	29,10%	139	29,00%
От 30 до 40 лет	234	36,40%	231	34,50%	223	30,60%
От 40 до 50 лет	102	15,90%	101	14,50%	97	16,10%
От 50 лет	44	6,80%	43	5,50%	42	8,10%

Проанализируем возрастной состав сотрудников за 2016 год (рисунок 2.13).

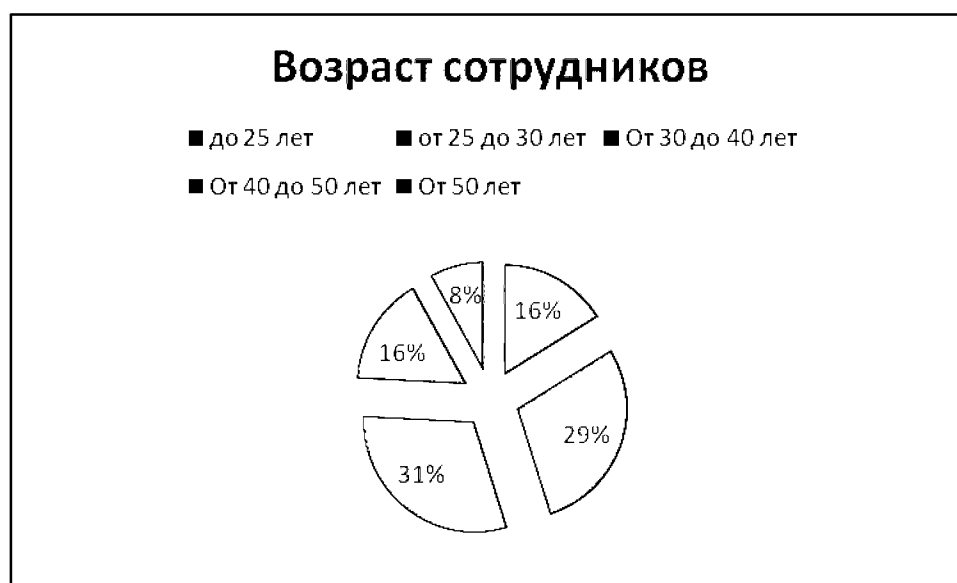


Рисунок 2.13 – Возрастной состав сотрудников за 2016 год

Проанализировав таблицу 2.8, мы выяснили, что наблюдается стабильно высокое соотношение сотрудников в возрастной категории от 25 до 30 лет и от 30 до 40 лет (в среднем 27% и 34% соответственно). Это связано с современными технологиями обслуживания и ремонта автомобилей – компании нужны молодые, энергичные и обучаемые кадры. По данным за 2016 год доля сотрудников в возрасте до 25 и от 40 до 50 лет составляет 16% в каждой возрастной группе.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Структура персонала компании по полу 2016 год

Из рисунка 2.14, мы видим, что 73% от общего числа работающих составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия. Основную работу, связанную с консультированием, приемкой и гарантийным обслуживанием автомобилей, выполняют мужчины.

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы (рисунок 2.15).

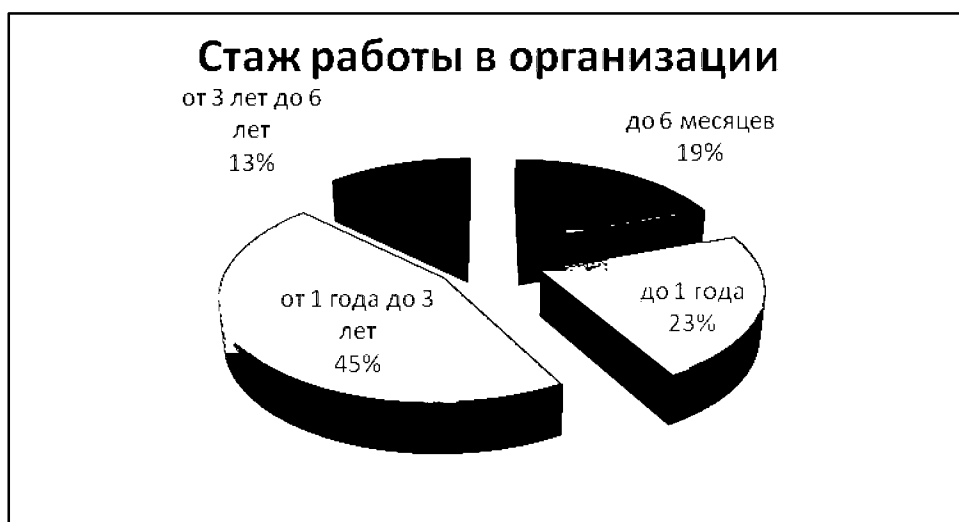


Рисунок 2.15 – Структура персонала ООО «Сейхо Моторс» по стажу работы на 2016 г

По полученным данным видно, что почти половина сотрудников (45%) имеет стаж работы в ООО «Сейхо Моторс» от 1 года до 3х лет, что говорит о том, что коллектив постоянно обновляется (к тому же 23% сотрудников работают в компании менее одного года). Это связано не только с тем фактом, что «Сейхо Моторс» развивается, и в компанию требуются все больше сотрудников, но и с тем фактом, что в организации наблюдается высокая текучесть персонала, так как недовольны существующей системой мотивации и стимулирования.

Рассмотрим динамику сотрудников по уровню образования 2014-2016 годы (таблица 2.9).

Таблица 9 – Структура персонала по уровню образования

	2014	2015	2016
высшее профессиональное образование	293	289	306
незаконченное высшее	59	69	49
среднее профессиональное	234	231	188
начальное профессиональное	59	46	69

На рисунке 2.16 представлена диаграмма структуры персонала по уровню образования.

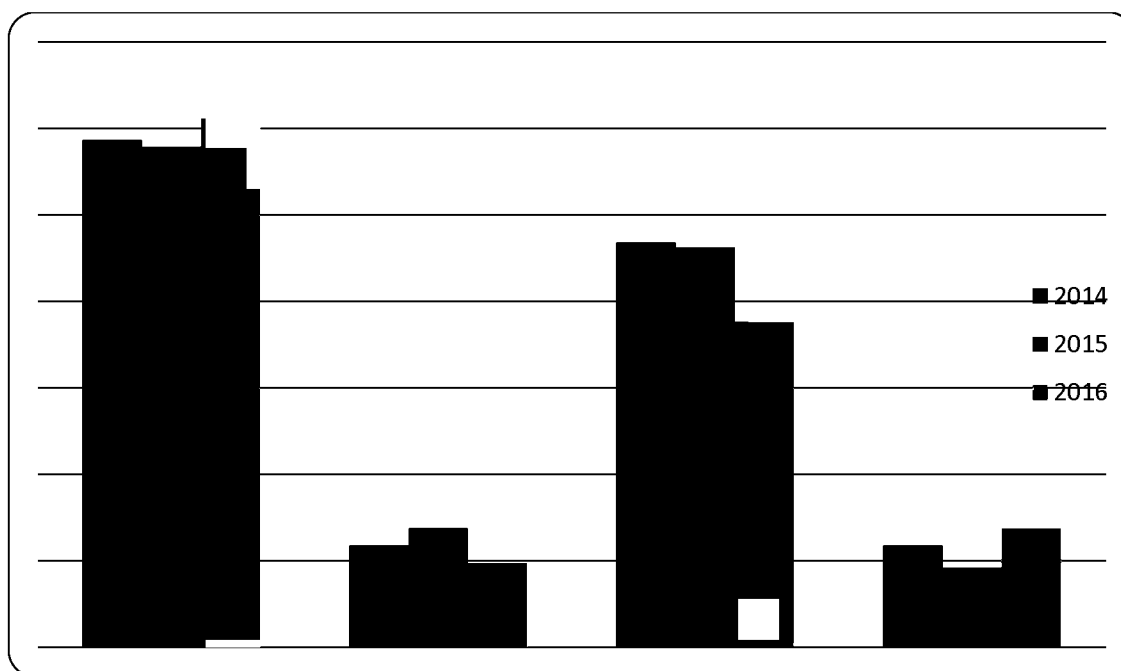


Рисунок 2.16 – Структура персонала ООО «Сейхо Моторс» по уровню образования

На основании таблицы и рисунка можно сделать вывод, что преобладает персонал с высшим образованием, а затем со средним профессиональным образованием – 306 и 188 человек соответственно. Сотрудники проходят специальное обучение за счет компании в Москве, в учебных центрах импортеров автомобилей.

Следующий этап кадрового аудита – анализ текучести сотрудников. Данные по текучести персонала представлены в таблице 10 и на рисунке 2.17.

Таблица 2.10 – Текучесть персонала в ООО «Сейхо Моторс»

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность, чел.	644	635	612
Прием на работу, чел.	157,78	161	167
Увольнение, чел.	161	167	178
Коэффициент оборота по приему, в процентах	24,5	25,36	27,32
Коэффициент текучести, в процентах	25	26,36	29,03

Динамика текучести персонала за три года представлена на рисунке 2.17

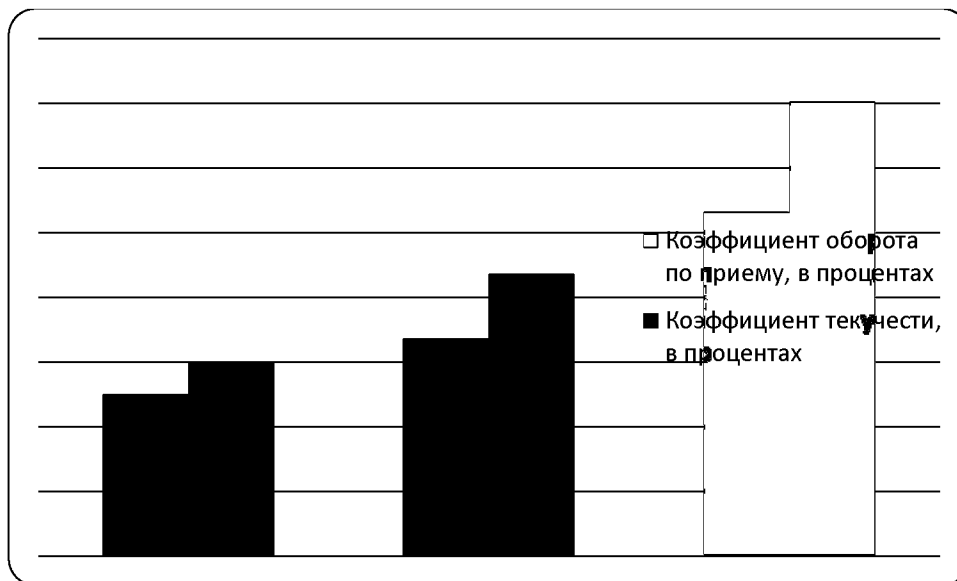


Рисунок 2.17 – Динамика текучести персонала

Вывод по таблице 10: Коэффициент оборота по приему на протяжении трех с половиной лет остается большим (за год около 28%), это связано с тем, что необходимо восполнять и замещать уволившихся сотрудников.

По таблице 2.10 и рисунку 2.17 видно, что коэффициент текучести персонала также является высоким (за 2016 год 29%). Проанализируем причины увольнения сотрудников (рисунок 2.18).

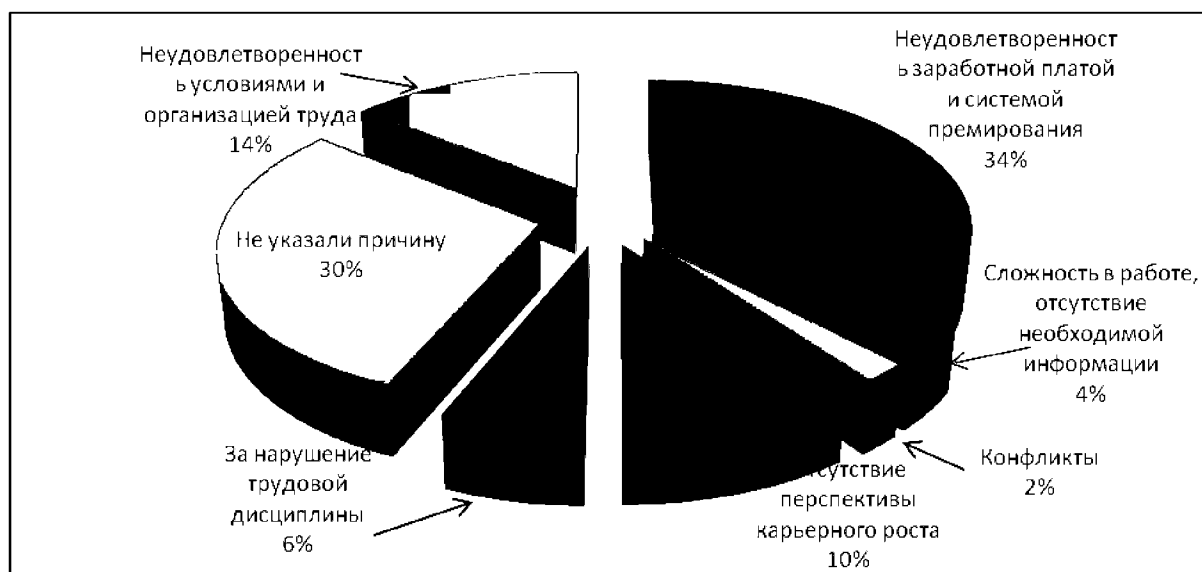


Рисунок 2.18 – Причины увольнения персонала в ООО «Сейхо Моторс»

Таким образом, по рисунку можно сделать вывод, что основная причина увольнений на предприятии – это неудовлетворенность заработной платой и системой премирования (34%), далее представлены неудовлетворенность условиями труда и отсутствие карьерного роста (14 и 10% соответственно). 30% опрошенных не указали причину увольнения.

Вывод по параграфу 2.2:

1) Кадровый аудит показал, что за последние три года в компании наблюдаются проблемы в области сохранения кадров (высокий и нестабильный процент текучести, неудовлетворенность системой стимулирования и заработной платой)

2) Анализ половозрастной структуры, стажа и образования сотрудников организации выявил, что структура персонала соответствует потребностям и специфике организации.

В следующем параграфе предлагаем проанализировать систему вовлеченности технического персонала на предприятии, выявить ее слабые стороны и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

2.3 Анализ актуальной системы вовлеченности персонала

Для анализа системы вовлеченности необходимо проанализировать вовлеченность как систему и как процесс, определить мотивационный профиль сотрудников, удовлетворенность трудом и системой стимулирования, а также выявить основные ценностные ориентиры технического персонала.

На рисунке 2.19 представлена актуальная система вовлеченности технического персонала.

Вывод по системе мотивации и вовлеченности технического персонала:

1) Заработная плата фронт-лайн персонала ООО «Сейхо Моторс» полностью зависит от объема работ. Отсутствует фиксированный оклад.

2) Акцент делается на материальной составляющей системы стимулирования, которая отражена в премировании. Система премирования не отвечает всем потребностям сотрудников.

3) Практически отсутствует материальное неденежное и нематериальное стимулирование. Программа «Доска почета» не эффективна, потому что не подкреплена другими стимулами и реализуется исключительно по критерию выполнения плана, далеко не всегда зависящему от качества или эффективности труда технического персонала.



Критерии: выполнения плана;
 Средний балл оценки качества работ
 Количество нормо-часов.

Рисунок 2.19 – Подсистема вовлеченности технического персонала

Для того, чтобы понять удовлетворяет ли данная система мотивации сотрудников, мы провели анализ мотивационного профиля сотрудников, тестирование технического персонала на степень удовлетворенности трудом и ценностные ориентиры. Мотивационный профиль представлен на рисунке 3.2.

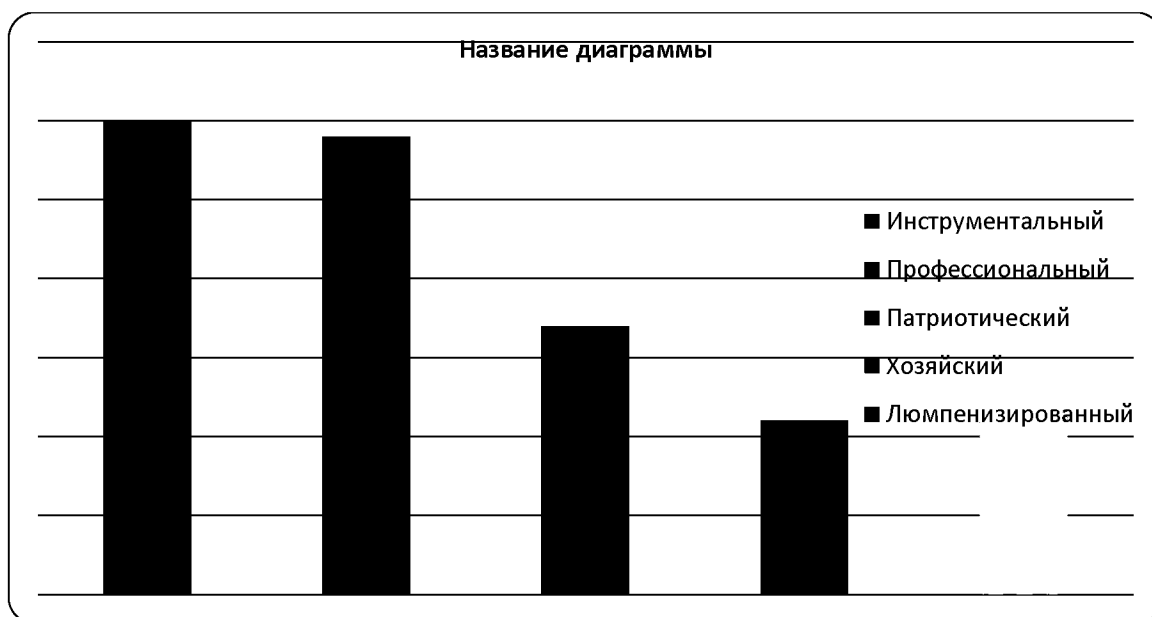


Рисунок 2.20 – Мотивационный профиль технического персонала ООО «Сейхо Моторс»

Как видно из рисунка, преобладают сотрудники с инструментальным и профессиональным мотивационным профилем. Для таких сотрудников важным является материальное поощрение, дополнительные выплаты, а также развитие своих профессиональных способностей и возможностей. Формы стимулирования для инструментального и профессионального типов представлены в таблице 2.11

Таблица 2.11 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип	
	Инструментал	Профессионал
Негативные	Нейтральна	Запрещена
Денежные	Базовая	Применима
Натуральные	Применима	Нейтральна
Моральные	Запрещена	Применима
Патернализм	Запрещена	Запрещена
Организационные	Нейтральна	Базовая
Участие в управлении	Нейтральна	Применима

Таким образом, можно сказать, что для сотрудников с учетом их мотивационных типов, важным являются не только денежные стимулы, но и моральная, организационная, натуральная форма стимулирования. По данным таблицы, можно сделать вывод, что для построения и совершенствования системы мотивации и стимулирования следует применять в качестве базовых форм стимулирования – денежные и организационные, то есть к системе премирования необходимо добавить особые условия работы, которые позволят сотрудникам совершенствоваться в профессиональном плане. Также применимы моральные и натуральные формы стимулирования. К таким относятся: моральные поощрения за успехи в труде и материальные нематериальные стимулы (ценные подарки, оплата телефонной связи, обучение за счет организации и другое). В дальнейшем, мы будем совершенствовать систему вовлеченности персонала опираясь на данные формы стимулирования.

Также была исследована интегральная удовлетворенность трудом и выявлены ценностные ориентации в карьере с помощью специальных тестов.

В отделе сервиса уровень интегральной удовлетворенности трудом составляет 70%, рассмотрим составляющие удовлетворенности трудом (таблица 3.3).

Таблица 2.12 – Составляющие удовлетворенности трудом

Составляющие удовлетворенности трудом с высоким %	Ранг	Составляющие удовлетворенности трудом с низким %	Ранг
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	83%	удовлетворенность достижениями	29%
удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	78%	предпочтение работы высокому заработку	33%
удовлетворенность условиями труда	75%	профессиональная ответственность	33%

Таким образом, по данным таблицы 3.3, можно сделать вывод, что технический персонал удовлетворен условиями, организацией, безопасностью

труда, но в тоже время, не удовлетворен системой стимулирования и отдает предпочтение более высокому заработку.

Далее представим ценностные ориентации карьеры для технического персонала в компании (таблица 3.4).

Таблица 2.13 – Ценностные ориентации в карьере технического персонала

Ведущие ориентации	Отклоняемые ориентации
Стабильность работы	Профессиональная компетентность
Служение	Менеджмент
Интеграция стилей жизни	Вызов

Сотрудники, у которых преобладает ориентация стабильность работы, испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Они ценят социальные гарантии.

Ориентация служение связана с возможностью воплощать в работе свои идеалы и ценности. Данная категория сотрудников хочет реализоваться в работе и реализовать свои таланты. Высокий показатель интеграции стилей жизни означает, что для данных сотрудников важно сохранение гармонии между работой (карьерой) и семьей. Для них важно, чтобы все было уравновешено.

Среди ориентаций, которые набрали меньшее количество баллов можно выделить: стабильность места жительства, менеджмент и автономность. Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники «Сейхо Моторс» готовы к командировкам, не готовы управлять людьми и проектами, а также не готовы брать на себя ответственность.

По результатам опросников можно сделать следующие выводы:

- Технический персонал ООО «Сейхо Моторс» удовлетворен условиями труда, но не удовлетворен системой мотивации и стимулирования труда;
- Работники сервиса готовы уйти из организации, если им предложат более высокий заработок;

- Важной ценностной ориентацией карьеры для сотрудников является стабильность работы и интеграция стилей жизни, особенно данные ценности проявляются в период кризиса, когда сотрудники хотят сохранить место работы и стабильный заработок;

- Персонал не готов брать на себя ответственность и управление в сложившейся системе мотивации.

Вывод по параграфу 2.3: таким образом, проанализировав существующую систему и процесс мотивации персонала, а также уровень удовлетворенности данной системой, можно сделать вывод, что существующие методики и технологии мотивации и вовлечения персонала в неполном объеме соответствуют мотивационному профилю сотрудников, их ценностным ориентирам и ожиданию от вознаграждения. В результате чего, технический персонал организации не справляется со своими обязанностями – качество работы снижается, как и удовлетворенность клиентов. Исходя из этих причин, компания испытывает финансовые затруднения (снижение объема продаж и рентабельности), а также вынуждена бороться с высокой текучестью сотрудников. Для того, чтобы «Сейхо Моторс» имел конкурентное преимущество и укрепил свое положение на рынке, необходимо усовершенствовать систему мотивации и вовлечения технического персонала.

Вывод по второй главе:

1. Автомобильный холдинг «Сейхо Моторс» представлен на рынке 7 брендами автомобилей. Для успешного функционирования компании необходимо, чтобы каждый официальный дилер показывал высокие экономические результаты и успешно функционировал во внешней среде.

На данный момент в организации ухудшились экономические показатели и появились угрозы во внешней среде. Организации «Сейхо Моторс» необходимо совершенствовать внутренние процессы, для того, чтобы быть и далее конкурентоспособным на рынке.

2) По данным анализа внутренней среды и кадрового аудита было выявлено, что на предприятии «Сейхо Моторс» за последнее время увеличилась текучесть персонала, рост которой прогнозируется в течение следующих 2 лет.

К тому же система мотивации и стимулирования труда на предприятии является одной из слабых сторон организации. По анализу причин текучести, 34% сотрудников уходят из-за неудовлетворенности системой мотивации и стимулирования труда.

3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «СЕЙХО МОТОРС»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс»

В предыдущей главе мы рассмотрели экономические показатели, а также факторы внешней и внутренней среды, которые влияют на функционирование холдинга ООО «Сейхо Моторс», а также провели кадровый аудит данной компании.

Учитывая колебания автомобильного рынка, изменения курса валют и финансовый кризис, компании необходимо внедрить такие технологии и методы, которые в данный момент являются достаточно бюджетными, но действенными.

В данном параграфе будет рассмотрен проект по совершенствованию системы мотивации и вовлеченности технического персонала, приведены новые технологии и программы, которые рассчитаны на долгосрочную мотивацию и вовлеченность персонала, приведено дерево целей, проанализировано поле рисков.

Новые технологии разработаны с учетом мотивационного профиля сотрудника, ценностных ориентаций и организационной культуры компании. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации будут представлены с помощью диаграммы Ганта, на каждое мероприятие будет посчитана примерная стоимость.

Модернизированная система мотивации и вовлеченности технического персонала представлена на рисунке 3.1, далее представлено ее описание. Таким образом, в процессе совершенствования системы мотивации и вовлеченности технического персонала, мы предлагаем внедрить две основные программы: «Клуб 100» и систему грейдов, также оптимизировать программу «Лучший сотрудник» (закрепить ее и использовать в новых программах). Программы Клуб 100 и Система грейдов раскрыты в теоретической части дипломного проекта. На

наш взгляд Клуб 100 и грейды оптимально подходят для улучшения системы мотивации в компании, так как отвечают ценностным ориентациям сотрудников и их мотивационному профилю, а также целям и видению компании.

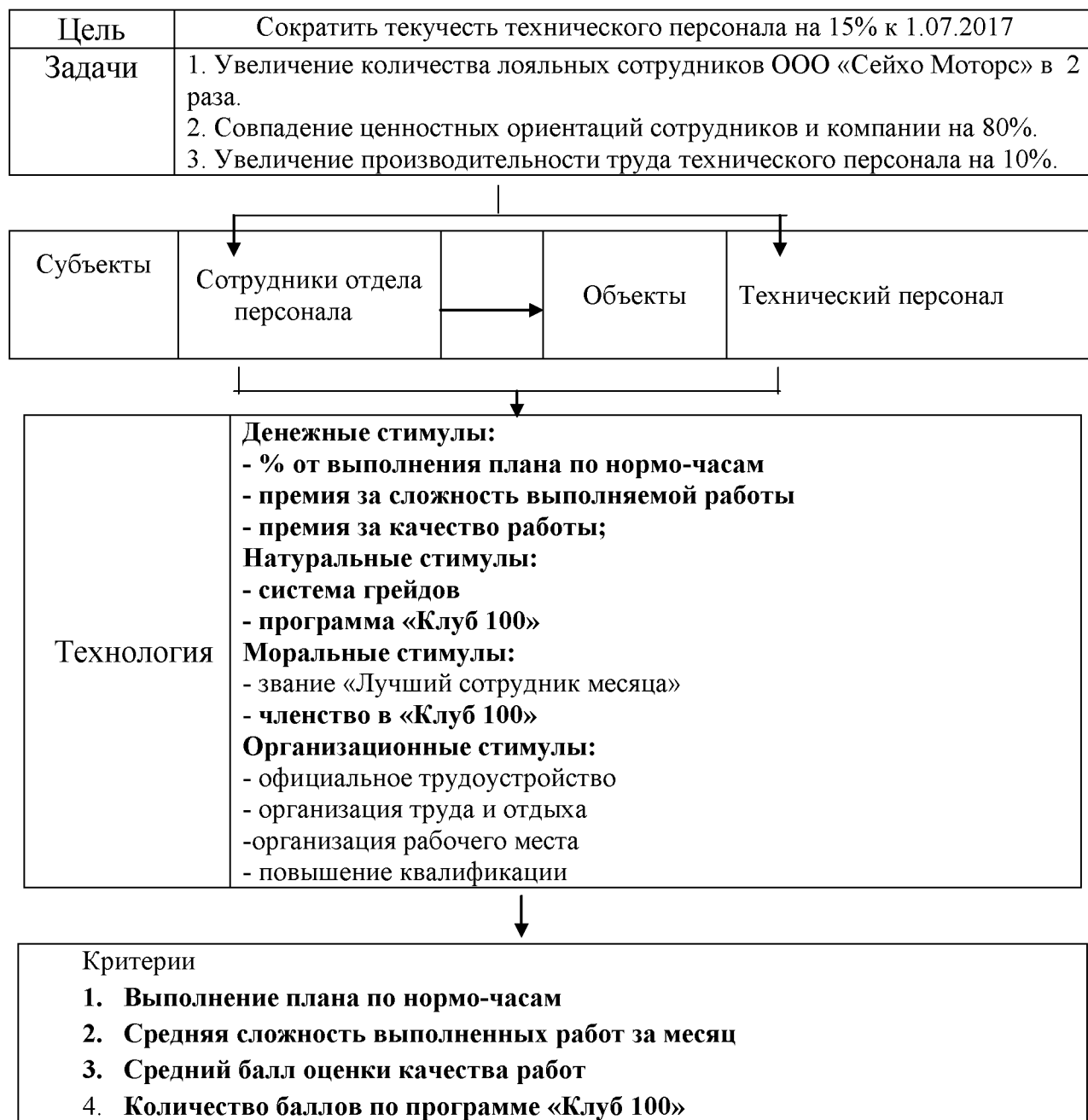


Рисунок 3.1 – Модернизированная система мотивации и вовлеченности технического персонала

В программах предложены технологии, которые подходят как для инструментального (неденежная мотивация), так и для профессионального типов (достижение высоких результатов в профессии). Далее поясним технологию программ, а также принцип начисления баллов.

В соответствии с технологией «Клуб 100» каждый сотрудник в течение года может заработать определенное количество баллов (оценочная карта приведена в таблице). Если сотрудник в течение одного рабочего года набирает в сумме 100 баллов и выше он попадает в «Клуб 100» и получает фирменную футболку, бейсболку и значек с символикой «Клуб 100». Данный процесс представлен на рисунке 3.2.

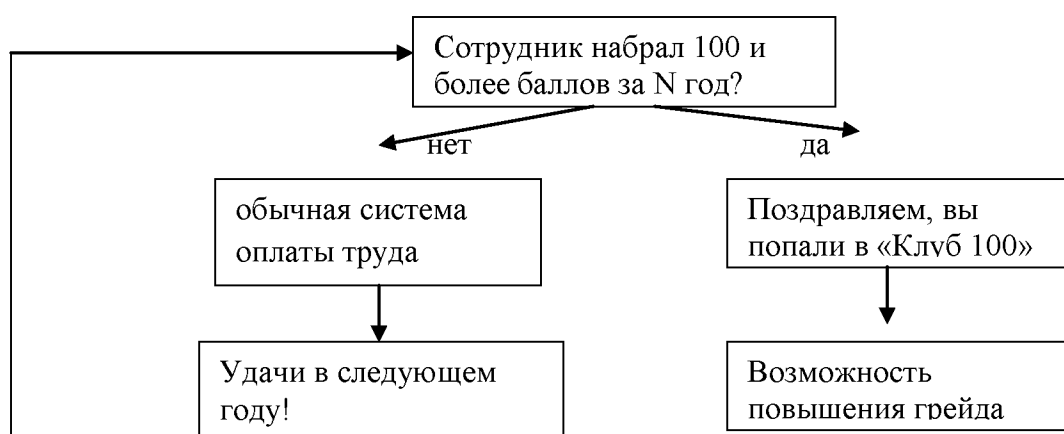


Рисунок 3.2 – Схема работы программы «Клуб» 100»

Оценочная карта позволяет сотруднику и менеджеру по персоналу как просчитать какое количество баллов заработал работник, так и оценить возможность профессионального роста и определить план работы на год. Оценочные карты представлены в таблице 3.1.

По данным таблицы 3.5 видно, что максимально возможное количество баллов составляет 250, при условии того, что сотрудник будет успешно выполнять как командные, так и индивидуальные планы, предлагать инновационные проекты и показывать высокое качество работы. Праздничные баллы предложены для того, чтобы повысить уровень причастности и приверженности к организации.

Таблица 3.1 – Оценочная карта для технического персонала

Критерий	Баллы	Максимальное количество баллов
Выполнение ежемесячного плана: - индивидуального по нормо-часам; - индивидуального по качеству работ; - командного	5 баллов 3 балла 2 балла	С учетом 11 рабочих месяцев: от 0 до 55 баллов
Перевыполнение годового плана (прирост выработки сотрудника) от 1% до 10% от 10% до 20% от 20% до 30%	10 баллов 15 баллов 20 баллов	от 0 до 20 баллов
Оценка эффективности труда начальником цеха, измеряется ежемесячно. - от 75% - от 60% -75% - от 50% до 60%	3 балла 2 балла 1 балл	С учетом 11 рабочих месяцев: От 0 до 33 баллов
Год работы без нарушений трудовой дисциплины (отсутствие выговоров, взысканий)	20 баллов	20 баллов
Инновационность. За внесенные предложения по производительности труда, оптимизации бизнес-процессов и т.д, которые были <u>одобрены и внедрены</u> .	30 баллов	30 баллов
Получение звания «Лучший работник месяца»	10 баллов	от 0 до 110 баллов
Праздничные баллы: День рождение компании День рождения сотрудника Новый год 23-е февраля (для мужчин) 8-е марта (для женщин)	3 балла 3 балла 3 балла 3 балла 3 балла	Максимально 12 баллов
ИТОГО		Максимально возможное количество баллов: 250

Далее представим бонусы, которые получают сотрудники, при вступлении в Клуб 100 (таблица 3.2).

Таким образом, как видно из рисунка 3.2 и таблиц 3.1 – 3.2, сотрудники, которые в течение года показали высокие результаты работы, могут попасть в «Клуб 100» и получать от этого дополнительные преимущества в течение

следующего года. По результатам работы за отчетный год определяется, может ли сотрудник претендовать на повышение грейда или нет.

Таблица 3.2 – Бонусы для членов «Клуба 100»

Характеристика	Бонусы
Все члены «Клуба 100»	Бейсболка, футболка, значек с символикой.
Первые 3 человека, набравшие 100 баллов	Сертификаты номиналом 1000 рублей (поход в кино, боулинг, кафе).
Вторые 3 человека, набравшие 100 баллов	Приоритетное право выбрать время для отпуска на следующий год.
3 человека, набравшие по итогам года больше всего баллов	Фотография на доску почета, грамота, денежная премия (размер на усмотрение компании)

Стоит отметить, что программа «Клуб 100» не прекращает своей деятельности после первого года внедрения. Сотрудникам, для того, чтобы попасть в «Клуб 100» на следующий год также предлагается оценочная карта и индивидуальный и командный план работы.

В рамках системы грейдов, предлагается разработать 3 грейда для технического персонала каждого дилерского центра, при этом каждый дилерский центр в соответствии с маркой автомобилей, которую он представляет, будет отнесен к категории премиальности (Ситроен и Митсубиши – будут иметь низший уровень, Лексус и Порше - наивысший). Уровень расценок и сейчас фактически дифференцирован по такому же принципу, но за счет упорядочивания требований и требований к квалификации работников, создается возможность для управляемой и плановой ротации кадров. Работники получившие максимальный грейд в рамках своего дилерского центра, могут быть переведены в более премиальный (с более высоким уровнем доходов, но и с более высокими требованиями к квалификации работников).

Таким образом, предложенная система мотивации отвечает следующим параметрам:

- реализация в долгосрочной перспективе. Данная программа рассчитана с расчетом на долгосрочную мотивацию и вовлеченность. Это является приемлемым для компании, так как в ближайшее время они не имеют достаточный бюджет, но результаты будут видны уже в ближайшее время, так как сотрудники будут стараться выполнять и переполнять поставленные задачи.

- соответствует мотивационному профилю сотрудников. Так как у нас преобладает персонал с инструментальным и профессиональным типами, мы с одной стороны позволяем сотрудникам денежное и неденежное вознаграждение, а с другой стороны – профессионально расти, участвовать в соревнованиях и видеть результат своих достижений.

- соответствует ценностным ориентирам сотрудников. Стабильность работы и интеграция стилей жизни поддерживается системой грейдов, а реализация сотрудником своих идеалов и ценностей – программой «Клуб 100».

Далее построим дерево целей проекта и оценим риски проекта с помощью поля сил Курта Левина.

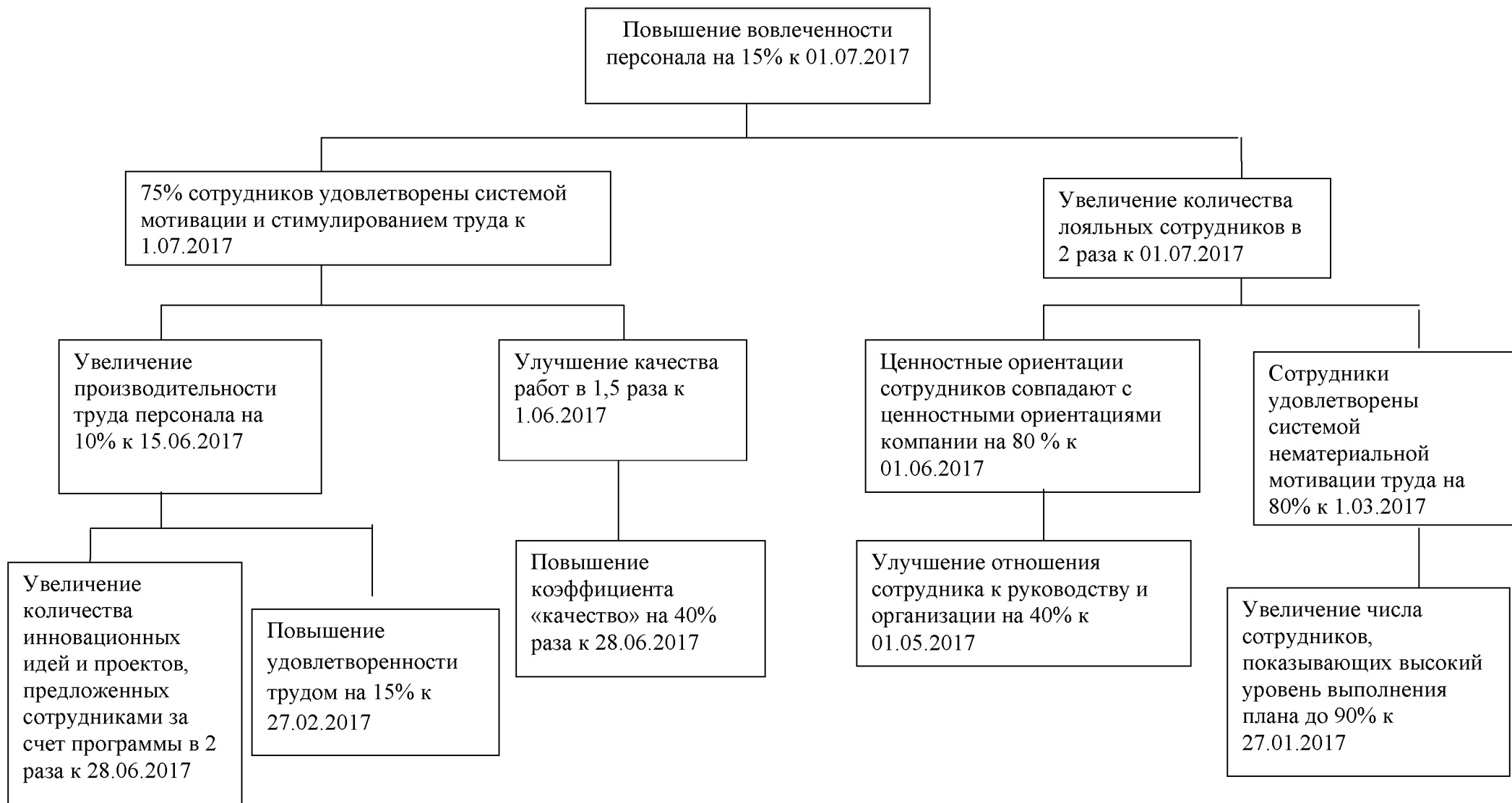


Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта по совершенствованию вовлеченности технического персонала

Таким образом, главной целью проекта является повышение вовлеченности технического персонала и удержание его, за счет увеличением удовлетворенности сотрудников своей системой мотивацией и условиями труда.

На рисунке 3.4 представлено поле сил проекта, далее приведено описание этих сил.

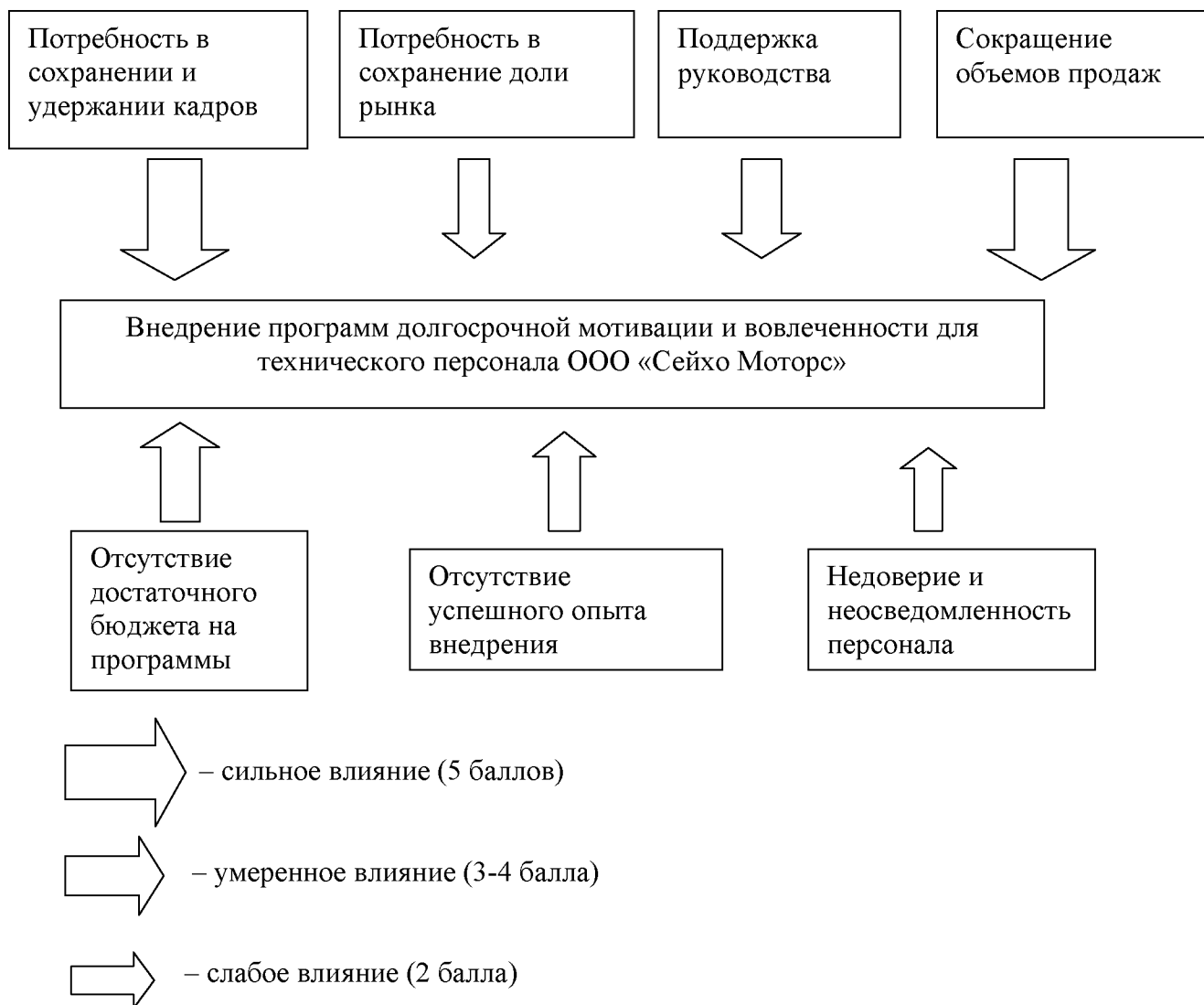


Рисунок 3.4 – Поле сил К.Левина

На рисунке представлены сдерживающие и движущие силы проекта согласно теории К.Левина. Данные силы оказывают разное влияние на проект. Более подробное описание и рекомендации для сдерживающих сил представлены в таблицах.

Таблица 3.3 – Описание движущих сил проекта

Сила	Описание	Оценка (от 1 до 5)
Движущие силы		
1) Потребность в сохранении и удержании кадров	В ходе анализа было выявлено, что для организации, сокращение текучести является главной задачей.	5
2) Потребность в сохранение доли рынка	Для «Сейхо Моторс» важным является в период кризиса сохранить своих существующих клиентов, это можно сделать с помощью качественной работы технического персонала.	3
3) Поддержка руководства	Руководство автохолдинга «СЕЙХО Моторс» хочет стандартизировать систему управления персоналом всех подразделений, поэтому поддерживает внедрение новых программ	4
4) Сокращение объемов продаж	В ходе анализа внешней и внутренней среды было выявлено, что сокращение объемов продаж связано с деятельностью технического персонала. Программы по мотивации и вовлеченности должны улучшить работу технического персонала.	5

Вывод по таблице 3.3: Проект по совершенствованию системы вовлеченности обусловлен потребностями организации (повышение эффективности и удержание персонала), ситуацией на рынке (необходимость сохранить позиции в условиях кризиса и высокой конкуренции), а также имеет поддержку руководства. Движущие силы проекта имеют высокие положительные оценки (средний балл 4,25), что позволит в дальнейшем минимизировать риски от сдерживающих сил проекта. Далее рассмотрим описание сдерживающих сил проекта, а также приведем решения, которые, на наш взгляд, могут предотвратить появление рисков.

Таблица 3.4 – Описание и решение сдерживающих сил проекта

Сила	Описание	Оценка (от 1 до 5)	Решение
Сдерживающие силы			
1) Отсутствие достаточного бюджета на программы	В организации на данный момент нет достаточного бюджета на реализацию программ.	4	Программы по мотивации рассчитаны на то, что первый год, организация не вкладывает большие средства, система Кафетерий бонусов начинает работать со следующего года.
2) Отсутствие успешного опыта внедрения	Проект является комплексным, оттого более требовательным к опыту успешного внедрения подобных проектов у исполнителей.	3	Поддержка руководства и потребности организации влияют на то, чтобы данный проект был внедрен. При правильном расчете возможно избежать большинства рисков.
3) Недоверие и неосведомленность персонала	Персонал зачастую негативно воспринимает любые изменения.	2	Правильная агитация и доступность руководства в спорных вопросах. К тому же мотивационный профиль сотрудников, говорит о том, что персонал готов к соревнованиям и достижениям.

Вывод по таблице: Так как данный проект проводится в первые, к тому же затрагивает большие временные рамки, это влияет на степень готовности персонала к изменениям. Руководство должно подготовить персонал к проекту, пояснить цели и выгоды от программ. К тому же, данный проект выгоден с экономической точки зрения: результаты от внедрения (сокращение текучести, улучшенная работа технического персонала) мы можем увидеть в течение первых месяцев проекта, а денежные затраты организация понесет в последние месяцы проекта.

Следующим этапом анализа проекта является описание плана мероприятий и их трудоемкости. Мероприятия, длительность и стоимость представлены в таблице.

Таблица 3.5 – Мероприятия по совершенствованию системы вовлеченности технического персонала

Мероприятие	Ответственный	Трудоемкость	Дата	Стоимость
1) Назначение проектной группы	Руководитель организации	2 часа	15.02.2017	Сотрудникам проекта начисляются баллы, согласно степени их участия в мероприятиях проекта
2) Утверждение положения о «Расчете бонусов и премий для участников проекта»	Руководитель организации	3 часа	15.02.17	
3) Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	Руководитель проекта (менеджер по персоналу 1)	17 часов	к 26.02.2017	<p>Бумага для опросников: 150 рублей за пачку Распечатка (1,5 за 1 лист)= 500*1,5=750 Итого = 900 рублей</p> <p>Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)</p>
3.1 Проведение анализов внешней и внутренней среды	Линейный руководитель	7 часов	16.02.17-17.02.17	
3.2 Кадровый аудит	Руководитель проекта	7 часов	16.02.17-17.02.17	
3.2 Проведение опросов на выявление мотивационного профиля и основных ценностей сотрудников	Менеджер по персоналу 2	5 часов	18.02.17-29.02.17	
3.3 Анализ опросников	Менеджер по персоналу 2	7 часов	30.02.17-01.03.17	
3.4 Анализ системы мотивации	Руководитель проекта	4 часа	30.02.17-02.03.17	
4) Обсуждение с линейным руководителем приемлемых мотивационных программ	Менеджер по персоналу 2	3 часа	03.03.17	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)

Продолжение таблицы 3.5

Мероприятие	Ответственный	Трудоемкость	Дата	Стоимость
5) Решение о внедрении двух новых программ по мотивации	Руководитель проекта	1 час	06.03.17	
6) Разработка программы «Клуб 100»	Менеджер по персоналу 2	7 часов	к 13.03.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
6.1 Разработка балльной оценки		3 часа	07.03.17- 08.03.17	
6.2 Разработка программы поощрения		4 часа	09.03.17- 13.03.17	
7) Разработка программы «Система грейдов»	Менеджер по персоналу 2	42 часа	к 20.03.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
7.1 Разработка квалификационных и производственных требований к каждому грейду (в разрезе специальностей)		24 часа	12.03.17- 15.03.17	
7.2 Разработка функционала и показателей эффективности для каждого грейда		18 часов	16.03.17- 20.03.17	
7) Принятие положения о конкурсе «Лучший работник» (месяца, года)	Менеджер по персоналу 2	2 часа	21.03.17	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
8) Анализ эффективности и обоснования новых программ	Руководитель проекта	5 часов	22.03.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
9) Утверждение программ с руководителем организации	Руководитель проекта	2 часа	22.03.2017	

Продолжение таблицы 3.5

Мероприятие	Ответственный	Трудоемкость	Дата	Стоимость
10) Ежемесячное определение планов по работам (23 числа каждого месяца)	Экономист	3 часа	23.03.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
11) Определение критериев качества работы	Менеджер по персоналу 2	3 часа	23.03.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
12) Работа с персоналом (пояснение новых систем мотивации)	Руководитель проекта	8 часов	24.03.17- 28.03.17	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
13) Автоматизация и запуск программы «Клуб 100» (компьютерная программа с баллами)	Руководитель проекта	5 часов	28.03.17- 29.03.17	
14) Ежемесячное подведение итогов «Лучший сотрудник»	Менеджер по персоналу 2	3 часа	31.04.2017	Диплом (30 руб. за 1 шт.) Фото на доску почета = 10
15) Работа с персоналом (продвижение и популяризация программы)	Менеджер по персоналу 2	10 часов	8.05.2017 6.7.2017 30.7.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
16) Анализ промежуточных результатов по программе «Клуб 100»	Руководитель проекта	5 часов	24.8.17-25.8.17	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
17) Сбор обратной связи от сотрудников по программе «Клуб 100»	Менеджер по персоналу 2	8 часов	21.09.17- 25.09.17	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
18) Предоставление отчета за 1 полугодие работы проекта	Руководитель проекта	3 часа	27.09.2017	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)

Продолжение таблицы 3.5

Мероприятие	Ответственный	Трудоемкость	Дата	Стоимость
19) Подведение итогов программы «Клуб 100»	Менеджер по персоналу 2	8 часов	26.03.18-28.03.18	На призы (в расчете на 30 человек) - футболка = 500*30=15000 - кружки = 250*30=7500 - ручки= 100*30=3000 - 3 сертификата (номинал 1500)=4500 - премия (для 3х победителей в размере 5000)= 15000 - фотографии на доску почета (15 рублей, на 3 человек)= 45 ИТОГО= 45 045 рублей
20) Награждение участников	Руководитель организации	2 часа	29.03.2018	
21) Оценка эффективности Программы «Клуб 100» и внесение корректировок	Руководитель проекта	6 часов	1.04.18-3.04.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
22) Внедрение компьютерной обучающей программы (база знаний)	Менеджер по персоналу 2	5 часов	1.04.18.-2.04.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
23) Ежемесячное определение планов продаж автомобилей и дополнительных продуктов (1 числа, каждого месяца)	Экономист	3 часа	1.04.2018	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
24) Определение критериев качества работы	Менеджер по персоналу 2	3 часа	1.04.2018	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
25) Запуск программы «Кафетерий бонусов»	Руководитель проекта	2 часа	3.04.2018	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
26) Запуск программы «Клуб 100» на 2017-2018 год	Руководитель проекта	2 часов	3.04.2018	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
27) Работа с персоналом (обоснование, информирование)	Менеджер по персоналу 2	8 часов	4.04.18-5.04.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)

Окончание таблицы 3.5

Мероприятие	Ответственный	Трудоемкость	Дата	Стоимость
28) Ежемесячный перевод коэффициентов в баллы	Менеджер по персоналу 2	24 часа (4 часа в месяц)	2.05.2018	Расчет и использование баллов представлен в таблице Спрогнозируем, что средний коэффициент выполнения норм = 0,9, тогда при расчете на 30 сотрудников (при условии, что сотрудники будут обналичивать свои баллы ежемесячно), издержки составят = $900 \cdot 30 = 27000$.
29) Ежемесячное подведение итогов «Лучший сотрудник»	Менеджер по персоналу 2	3 часа	5.04.18	Диплом (35 руб за 1 шт) Фото на доску почета = 15 за шт
30) Анализ удовлетворенности трудом	Менеджер по персоналу 2	16 часов	с 28.7.2018 по 12.8.2018	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
31) Анализ производительности и качества работы	Менеджер по персоналу 2	6 часов	С 12.8.2018 по 16.8.2018	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
32) Анализ промежуточных результатов по программе «Клуб 100»	Руководитель проекта	8 часов	23.09.18-24.09.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
33) Сбор обратной связи от сотрудников по программам	Менеджер по персоналу 2	10 часов	1.10.18-3.10.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
34) Оценка эффективности программ	Руководитель проекта	6 часов	6.10.18-7.10.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)
35) Пересмотр программы «Система грейдов»	Руководитель проекта	6 часов	8.10.18-10.10.18	Проектной группе начисляются баллы (см. таблицу 3.13 и 3.14)

Таким образом, согласно данным таблицы 3.5, мы видим, что проект состоит из 35 основных мероприятий. Программа является долгосрочной и непрерывно-повторяющейся. Результаты от внедрения, мы планируем получить через полтора года после внедрения, а именно к 10.02.2017, так как за данный период можно понять, как изменилась производительность труда, насколько персонал удовлетворен новой системой стимулирования и как в дальнейшем можно корректировать программы. Как видно из таблицы, некоторые мероприятия повторяются ежемесячно (подсчет коэффициентов, определение плана продаж, определение «Лучшего работника месяца»).

На начальном этапе проектная группа проводит анализы внешней и внутренней среды, а также кадровый аудит, для того, чтобы определить, какая подсистема управления персоналом нуждается в совершенствовании.

После принятия решения о внедрении новых программ, наступает этап исполнения, на котором участники проектной группы разрабатывают новые программы, проводят подготовку персонала. Пояснения по программам «Клуб 100» и «Система грейдов» (схемы, оценочные карты, система бонусов) представлены в таблицах.

Процедура определения Лучшего сотрудника уже существовала в организации, но функционировала периодически, поэтому мы предлагаем внедрить ее на постоянной основе, а также использовать для начисления баллов по программе (мероприятий №7).

В проектную группу включены 5 человек: руководитель организации, два менеджера по персоналу (один из которых является руководителем проекта), экономист (функция расчет планов, бюджета, основных показателей) и линейный руководитель (обеспечивает обратную связь от сотрудников, является консультантом во многих мероприятиях).

Начало проекта 15.02.2017, окончание – 10.10.2018, именно к этой дате мы планируем реализовать главную цель проекта и его подцели. Важно отметить, что программа «Клуб 100» и «Система грейдов» продолжает действовать и

функционировать в том же режиме, так как важно сохранить и улучшить достигнутые результаты.

В следующем параграфе будет предложен бюджет проекта, а также его социальная эффективность.

Вывод по параграфу 3.1:

1) Для того, чтобы повысить мотивацию персонала необходимо внедрить две новые программы (Клуб 100 и Система грейдов), которые соответствуют, как целям и потребностям организации, так и ценностям и потребностям сотрудников.

2) Внедрение новых программ рассчитано на долгосрочной основе, результаты по программам в соответствии с деревом целей должны быть достигнуты через полтора года.

3) Рассмотренные и предложенные сдерживающие силы проекта можно предотвратить с помощью движущих сил, простроенной диаграммы мероприятий и рассчитанного бюджета проекта.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс»

Предлагаем разделить затраты по проекту на инвестиционные и эксплуатационные. В первую группу относятся те затраты, которые связаны с оплатой труда участников проекта, а также те, которые связаны с непосредственным внедрением проекта. Во вторую группу относятся затраты, которые предприятие несет при функционировании проекта. Рассмотрим затраты по заработной плате участников проектной группы.

Представим бюджет проекта (таблица 3.6), который составлен в соответствии с мероприятиями по совершенствованию системы мотивации. Бюджет представлен в период действия проекта, а именно 2017-2018 годы.

Таблица 3.6 – Годовой бюджет проекта

Год	Инвестиционные затраты	Пояснение	Эксплуатационные затраты	Пояснение
2017	18467 рублей	Премия участников проектной группы, Канцелярия	45 285 рублей	См. мероприятие №19
	1900 рублей		650 рублей	См. мероприятие № 29
			108 000 рублей	См. мероприятие № 28
2018	9233 рублей	Премия участников проектной группы, Канцелярия	54 000 рублей	См. мероприятие № 28
			100 рублей	См. мероприятие №29
ИТОГО 237 635 рублей	29 600 рублей		208 035 рублей	

Таким образом, согласно данным таблицы 3.6, мы видим, что итоговая сумма затрат проекта составляет 237 635 рублей (208 035 рублей и 29 600 рублей, эксплуатационных и инвестиционных затрат соответственно).

Рассмотрим эксплуатационные затраты, куда входят:

- затраты на 2017 год (объявление и награждение Лучшего сотрудника);
- затраты на 2018 год. В которые включают затраты по подведению итогов по программе Клуб 100 (награждение участников, премия и сертификаты, символика); затраты на объявление лучшего сотрудника (фотография на доску почета и диплом); а также затраты по программе Система грейдов. Начиная с сентября 2018 года, сотрудники будут получать надбавки в соответствии с ростом их грейдов.

Далее представим бюджет проекта, который отражает ежемесячные затраты (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Ежемесячный бюджет проекта по совершенствованию системы вовлеченности персонала, руб.

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Суммарные затраты
Февраль 2017	900	-	900
Март 2017	-	-	-
Апрель 2017	-	40	40
Май 2017	-	40	40
Июнь 2017	-	40	40
Июль 2017	-	40	40
Август 2017	-	80	80
Сентябрь 2017	1000	50	1050
Октябрь 2017	-	50	50
Ноябрь 2017	-	50	50
Декабрь 2017	-	50	50
Январь 2018	-	50	50
Февраль 2018	-	50	50
Март 2018	-	45 095	45 095
Апрель 2018	-	50	50
Май 2018	4616	27050	31 666
Июнь 2018	4617	27050	31 667
Июль 2018	4617	27050	31 667
Август 2018	4617	27100	31 717
Сентябрь 2018	4616	27050	31 666
Октябрь 2018	4617	27050	31 667
ИТОГО	29 600	208 035	237 635

Таким образом, по таблице 3.7, можно сделать вывод, что инвестиционные затраты по проекту компания начнет осуществлять в полном объеме с мая 2017 по октябрь 2018 года. В 2017 году, за счет внедренных технологий планируется

увеличение производительности труда и улучшение качества работы, поэтому потраченные средства уже начнут окупаться.

На наш взгляд данный проект оптимален по времени и стоимости, так как отвечает потребностям и возможностям организации, а также представляет собой долгосрочный вариант мотивации. Проект вписывается в основную работу участников проектной группы, в тоже время не затянут по срокам реализации. Мероприятия расписаны с учетом быстрого и качественного выполнения заданий, риск по срыву сроков – минимальный, так как участники не перегружены, им предоставлена полная информация по организации, руководство готово к совместной работе. Суммарные затраты проекта составляют 237 636 рублей, из которых большая часть эксплуатационных (208 035 рублей). Основными затратами являются подведение итогов годовой работы по программе «Клуб 100», а также впоследствии – увеличение по выплатам по системе грейдов. Учет затрат на увеличение выплат не приведен в работе, так как выплаты будут увеличиваться при сравнительном увеличении функциональных обязанностей (и отчасти за счет сокращения штата специалистов и менеджеров). Расчет данных преобразований в виду конфиденциальности ряда необходимых данных, представить в работе не представилось возможным. Но по требованию руководства компании, рост заработной платы будет компенсироваться снижением численности административно-управленческого аппарата.

Рассмотрим экономическую эффективность проекта.

3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Главная задача инвестиционного анализа рассчитать эффективность инвестиционного проекта и оценить степень его привлекательности с учетом рисков и доходности.

Проект по совершенствованию системы вовлеченности технического персонала должен привести к повышению эффективности и качества труда сотрудников, это, в свою очередь, приведет к улучшению качества обслуживания

и работ, что, в свою очередь, приведет к росту удовлетворенности клиентов, а за ростом удовлетворенности клиентов, несомненно, последует увеличение объема продаж компании.

Для того чтобы подтвердить, что изменение системы мотивации и вовлеченности действительно приведет к главной цели проекта – увеличению объема продаж, обратимся к результатам исследований на предмет взаимосвязи удовлетворенности персонала уровнем оплаты труда, которые с 2011 по 2015 годы проводил отдел персонала. В таблице 3.8 отображены результаты исследования.

Таблица 3.8 – Результаты исследования зависимости объема продаж от удовлетворенности сотрудников отдела продаж системой вознаграждения

Период	Сотрудники, удовлетворенные системой вознаграждения, %	Объем работ на одного сотрудника, тыс. руб.	Прирост/падение объема работ на одного сотрудника в год, %
1	2	3	4
2011 год	45	121 698	0
2012 год	40	121 032	-0,03
2013 год	51	124 571	17
2014 год	43	122 070	-10
2015 год	32	117 773	-19

Как видно из таблицы, при снижении удовлетворенности сотрудников системой вознаграждения, падает и объем выполняемых работ. Для того чтобы наглядно убедиться в выведенной зависимости построим график. Зависимость объема работ (производительности труда) от удовлетворенности технического персонала системой мотивации в динамике с 2011 по 2015 гг. отображена на рисунке 3.5.

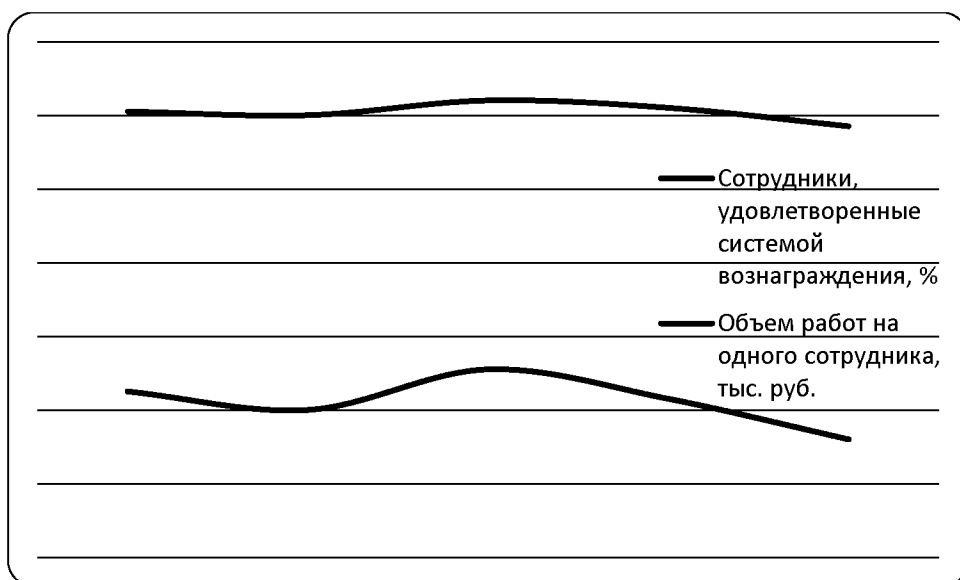


Рисунок 3.5 – Зависимость объема работ от удовлетворенности сотрудников системой мотивации в динамике с 2011 по 2015 гг.

На рисунке видно, что ежегодно количество сотрудников, удовлетворенных размером заработной платы, стремительно падает. Одновременно с падением уровня удовлетворенности падает и объем выполняемых работ. При увеличении удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, увеличивался и производительность труда и наоборот. Таким образом, можно предположить, что и в будущем такая тенденция сохранится.

Перед тем, как переходить к определению доходности проекта необходимо определить норму дисконта для данного проекта. Ставка дисконтирования для проекта складывается из цены денег (процент за пользование денежными средствами или кредитная ставка), учета рисков и прогнозируемого финансовыми аналитиками уровня инфляции на финансовом рынке.

Годовая норма дисконта для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что компания использует накопленные от основной деятельности средства для реализации проекта, проект является высоко рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора, что касается прогнозируемого уровня инфляции, то по данным МВФ он составит 7,5% для 2017 года. Таким образом, годовая норма дисконта для проекта принимается

равной 18,5%. Для данного проекта период принимается равным 1 месяцу, поэтому для определения месячной нормы дисконта, необходимо поделить годовую ставку дисконтирования на 12, таким образом, норма дисконта для проекта будет равна 1,54%.

Рассчитаем доход, который может обеспечить проект с учетом ставки дисконтирования. Проект внедряется в организационную деятельность только с февраля 2017 года, а значит, в первый период увеличения выручки не прогнозируется.

Рассмотрим самый худший вариант – увеличение объема работ составит поначалу лишь 0,2% (с мая 2017 года), далее эффективность проекта начнет увеличиваться (до 0,45%), т.к. технический персонал ознакомится с новой системой и поймут алгоритм расчета, а далее темпы роста выручки начнут замедляться (до 0,4%), т.к. мотивационный эффект достигнет своего потолка и потом начнется эффект "привыкания". Далее показатели начнут падать, и стоит заново пересматривать систему вознаграждения сотрудников отдела продаж.

Далее рассмотрим увеличение выручки от внедрения проекта (таблица 3.9). Прибыль от проекта определялась как 10% от изменения объема выручки (данные основанные на стандартном уровне рентабельности продаж автосалона). Расчет изменения прибыли через постоянные и переменные затраты осуществить не представилось возможным, потому что структура затрат по всему холдингу даже в краткосрочном периоде изменяется не совсем линейно, более того, экономист холдинга не делает в разрезе управленческого учета срез по соотношению постоянных и переменных расходов.

Все расчеты приведены в актуальных ценах 2016 года, учет инфляции не производился в виду высокой степени неопределенности, связанной как с уровнем инфляции, так и с динамикой курса валют, которая оказывает весьма существенное влияние на уровень доходов официальных автодилерских центров.

Таблица 3.9 – Динамика изменения выручки компании до и после внедрения проекта, тыс. руб.

Месяц	Выручка БЕЗ реализации проекта	Выручка с реализацией проекта	Прибыль (доход от проекта)
Февраль 2017	101200	101200	0
Март 2017	103500	103500	0
Апрель 2017	103500	103500	0
Май 2017	105100	105300	20
Июнь 2017	104000	104400	40
Июль 2017	104500	105000	50
Август 2017	104000	104500	50
Сентябрь 2017	107000	107500	50
Октябрь 2017	107000	107500	50
Ноябрь 2017	108000	108400	40
Декабрь 2017	109000	109400	40
Январь 2018	98000	98400	40
Февраль 2018	101500	101900	40
Март 2018	103500	103900	40
Апрель 2018	103500	103900	40
Май 2018	105100	105500	40
Июнь 2018	104000	104400	40
Июль 2018	104500	104900	40
Август 2018	104000	104400	40
Сентябрь 2018	107000	107400	40
Октябрь 2018	107000	107400	40
ИТОГО	2194900	2202300	760

Следующим этапом необходимо рассчитать экономическую эффективность проекта с учетом нормы дисконта. Расчет основных экономических показателей для проекта приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Динамика основных экономических показателей для проекта

Период	Доход, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Коэф. диск.	Диск. доход, тыс. руб.	Диск. затраты, тыс. руб.	ЧДД, тыс. руб.	ЧТС, тыс. руб.
фев.17	0	0,9	1	0	0,90	-0,90	-0,90
мар.17	0	0	0,98	0	0,00	0,00	-0,90
апр.17	0	0,04	0,97	0	0,04	-0,04	-0,94
май.17	20	0,04	0,96	19,2	0,04	19,16	18,22
июн.17	40	0,04	0,94	37,6	0,04	37,56	55,79
июл.17	50	0,04	0,93	46,5	0,04	46,46	102,25
авг.17	50	0,08	0,91	45,5	0,07	45,43	147,68
сен.17	50	1,05	0,9	45	0,95	44,06	191,73
окт.17	50	0,05	0,88	44	0,04	43,96	235,69
ноя.17	40	0,05	0,87	34,8	0,04	34,76	270,44
дек.17	40	0,05	0,85	34	0,04	33,96	304,40
январ.18	40	0,05	0,84	33,6	0,04	33,56	337,96
фев.18	40	0,05	0,82	32,8	0,04	32,76	370,72
мар.18	40	45,1	0,81	32,4	36,53	-4,13	366,59
апр.18	40	0,05	0,79	31,6	0,04	31,56	398,15
май.18	40	31,67	0,78	31,2	24,70	6,50	404,64
июн.18	40	31,67	0,76	30,4	24,07	6,33	410,97
июл.18	40	31,67	0,75	30	23,75	6,25	417,22
авг.18	40	31,72	0,73	29,2	23,16	6,04	423,27
сен.18	40	31,67	0,71	28,4	22,49	5,91	429,18
окт.18	40	31,67	0,7	28	22,17	5,83	435,01
ИТОГО	740	237,66		614,2	179,19	435,01	

Итак, из таблицы видно, что чистый дисконтированный доход составит 435 тысяч рублей, это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости – период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Определим срок окупаемости проекта графическим способом. Для графического определения срока окупаемости данного проекта построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 3.6).

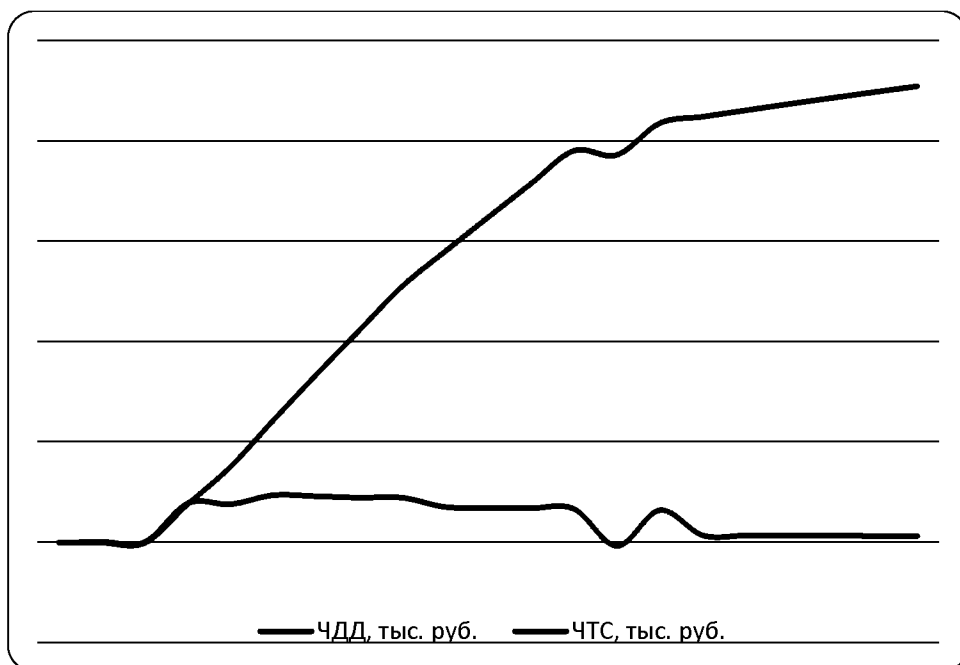


Рисунок 3.6 – Динамика ЧДД и ЧТС проекта

По графику видно, что срок окупаемости проекта составит примерно 4 месяца с начала проекта.

Срок окупаемости проекта определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{ot} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{ot} \quad (7)$$

Срок окупаемости $T_{ок} = 4 + x$, где x – неизвестная.

1 мес. – ЧДД=38

x мес. – ЧДД=0,9, получаем $x=0,08$

Таким образом, точный срок окупаемости проекта равен 4,08 месяцев, то есть после истечения данного срока проект начнет приносить чистую прибыль.

Индекс доходности (ИД) – это важный показатель экономической эффективности проекта, он характеризует доходность проекта на каждый рубль

затраченных материальных средств. Индекс доходности определяется по формуле:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{\partial t}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{\partial t}} \quad (8)$$

Итак, рассчитаем индекс доходности:

$$ИД = 633,4 : 179,1 = 3,53$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получит доход, равный 3 рубля 53 копейки.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{np} = ИД \cdot 100 \% - 100 \quad (9)$$

Рентабельность проекта равна:

$$R_{np} = 3,53 \cdot 100 - 100 = 253\%$$

Итак, рентабельность проекта не отрицательна, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Для того чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

- ЧДД > 0;
- ИД > 1;
- $R_{np} > 0$.

В нашем проекте ЧДД составляет 454 тысячи рублей, индекс доходности равен 3,53, а рентабельность инвестиций составляет 253%. Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

1. При анализе системы вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс» было выявлено, что программы и инструменты, которые применяются в организации не удовлетворяют основным ценностям и мотивационным типам сотрудников.

2. Для удержания персонала, повышения эффективности труда был предложен комплекс мероприятий, который позволяет сократить текучесть, повысить качество и удовлетворенность трудом. В частности были предложены две долгосрочные программы (были рассмотрены в первой главе диплома): «Клуб 100» и «Система грейдов».

3. Был рассчитан бюджет проекта, определена социальная и рассчитана экономическая эффективность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности – это одна из ключевых управленческих задач, которая применяется как в оперативной деятельности предприятия (сокращение текучести, повышение производительности), так и в стратегической деятельности (повышение уровня вовлеченности сотрудников в процессы, повышения уровня лояльности к организации и др.).

В дипломной работе были рассмотрены такие теоретические аспекты, как система мотивации персонала, классификация видов мотивации, концепции и мотивационные школы. Особое внимание было уделено вопросу особенностям мотивации сотрудников в автомобильной области.

Практическое применение системы долгосрочной мотивации, которая направлена на удержание персонала, а также способы совершенствования данной системы были рассмотрены на примере автомобильного холдинга «Сейхо Моторс».

В выпускной работе были представлены финансовые показатели предприятия, проведены внешние и внутренние анализы (STEP-анализ, 5 сил Портера, БКГ анализ, 7S МакКинси, SNW-анализ, SWOT анализ), а также кадровый аудит организации.

Для анализа существующей системы мотивации, были проведены опросы на выявление мотивационного профиля, определение корпоративной культуры и выявление основных ценностных ориентаций сотрудников. Система вовлеченности персонала была также проанализирована на основе системного подхода.

Результатом дипломной работы стал проект по совершенствованию системы вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс». Для совершенствования системы долгосрочной мотивации и удержания персонала в ситуации кризиса были предложены следующие мероприятия:

- Внедрение системы «Клуб 100»
- Внедрение программы «Система грейдов»

- Утверждено положение и критерии конкурса «Лучший сотрудник»
- Определены критерии начисления премии и бонусов.

Для проекта было построено дерево целей, определен порядок мероприятий и их параметры. Основные риски проекта и сдерживающие силы были учтены в поле сил Курта Левина. В бюджете проекта были учтены инвестиционные и эксплуатационные затраты.

Социальная эффективность проекта выражается в следующем:

- Сокращение текучести кадров и удержание ключевых сотрудников
- Снижение затрат на наем персонала
- Повышение удовлетворенности трудом и системой мотивации
- Повышение производительности и качества труда
- Увеличение количества лояльных сотрудников
- Улучшение психологического климата в коллективе

Экономическая эффективность рассчитана на основе чистого дисконтированного дохода – 435 тыс. руб. и рентабельности инвестиций в 253%.

Таким образом, цель данной дипломной работы: совершенствование системы вовлеченности технического персонала ООО «Сейхо Моторс» достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М.: Магистр: ИНФРА - М, 2012. – 576 с.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
3. Голубец, Е. Мотивация в стиле «кафетерий» / Е.Голубец // Менеджер по персоналу. – <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1635>.
4. Егоршин, А.П. Стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.
5. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. /П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 448 с.
6. Зарубежный опыт мотивации труда. – <http://hrm.ru/zarubezhnyjj-opyt-motivacii-truda>.
7. Колосова, Р.П. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения: учебно-методическое пособие: практикум / Р.П. Колосова, Г.Г. Меликъян. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008. – 458 с.
8. Крайнов, М. Зарубежные идеи в сфере мотивации персонала, которые можно с успехом применять и в России / М.Крайнов // Генеральный директор. – <http://mba.gd.ru/files/themes/75.pdf>. – С. 24-29.
9. Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. И.Л. Белоус и др. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.
10. Нирмайер Р. Мотивация / Р.Нирмайер, М.Зафферт; пер. с нем. Е.А. Зись. – М.: Изд-во Омега-Л, 2006. – 124 с.
11. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. практические задания / Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко, С.Н.Апенько, А.И.Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
12. Олехнович, М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович, Т.А.Макарова//

Управление персоналом. – <http://www.hr-portal.ru/article/motivatsionnyi-audit-kak-tekhnologiya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom>. – С. 46-53

13. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие для вузов / Ш.Ричи, П.Мартин; пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

14. Сайт автомобильного холдинга «Сейхо Моторс». – <http://seyho.ru/>.

15. Сайт компании «Легион Моторс». – <http://legion-motors.ru/>.

16. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.

17. Системы мотивации в дилерских центрах. Сложный путь к простым выводам. – <http://www.autocommunity.ru/opposition/novelty/details/873/>.

18. Сколько зарабатывают менеджеры по продажам автомобилей. – <http://www.kolesa.ru/article/skolko-poluchayut-menedzhery-po-prodazham-avtomobiley-2014-02-11>.

19. Сладкевич, В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с

20. Современные способы мотивации персонала в автомобильном бизнесе. – <http://www.risemanager.ru/rims-334-1.html>.

21. СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / составители: Т.И Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В.Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.

22. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова. – <http://www.delfy.biz/methods/tmg>.

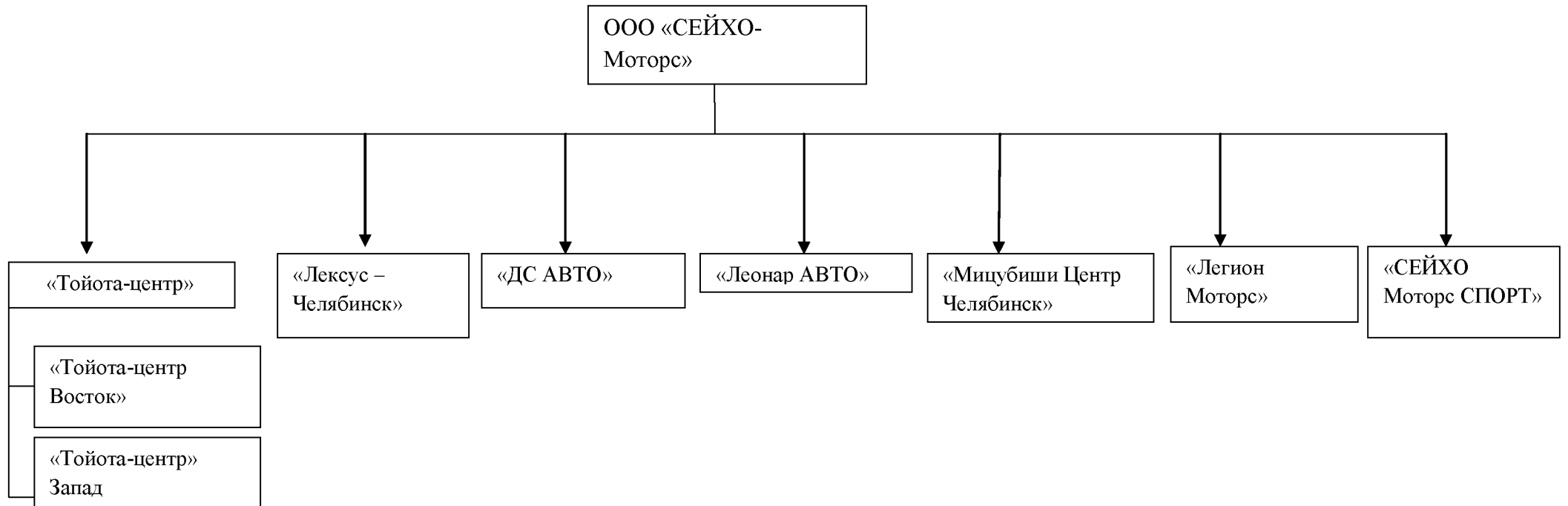
23. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Изд-во Дело, 2002. – 147 с.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации. – <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=177649>.

25. Форум HRM. –
http://hrm.ru/db/hrm/839654D3E9E9545AC3257789007FF9A0/forum_card.html.
26. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4 изд., доп. и перераб. – М.: Инфра – М, 2010. – 695 с.
27. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.
28. Управление трудовой мобильностью персонала. –
<http://hrliga.com/index.php?id=1130&module=profession&op=view>.
29. Чемяков, В.П. Три аспекта организационной мотивации / В.П. Чемяков // Hr-Portal. - <http://www.hr-portal.ru/article/tri-aspekta-organizacionnoy-motivacii>.
30. Шапиро, С. Мотивация / С.Шапиро. –М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 224 с.
31. Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.
32. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.

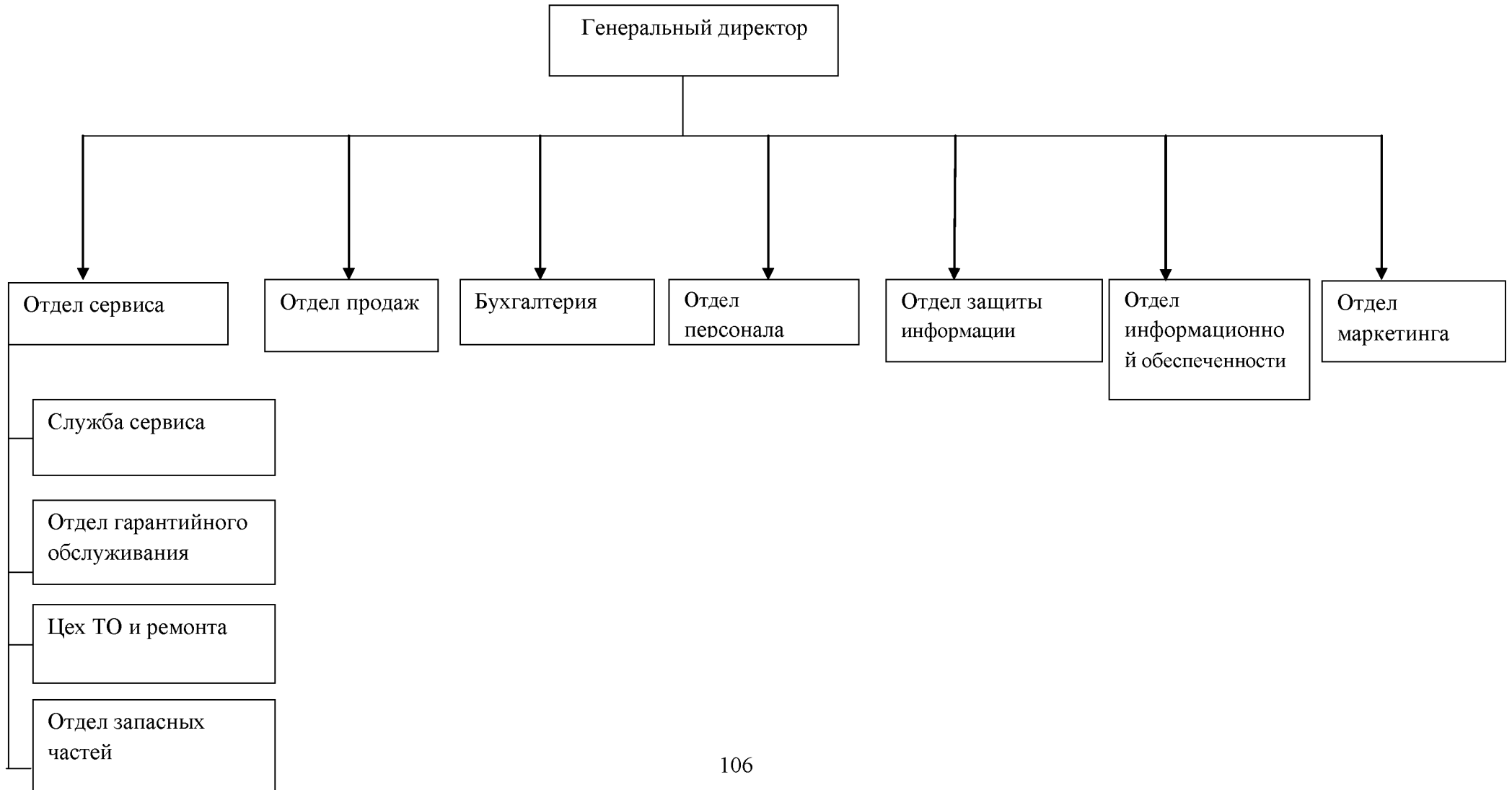
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Сейхо Моторс»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Типовая организационная структура дилерского центра



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диагностика организационной культуры

Диагностика организационной культуры по Камерону и Куинну.

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

Таблица В.1 – Опросник организационной культуры

	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего:		100
100		
2. Общий стиль лидерства в организации		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
А	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
В	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
С	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			

Продолжение приложения В

Окончание таблицы В.1

А	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
С	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
Д	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «Д» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, Д по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях) – см. пример построения «профиля ОК».

Затем просчитываются показатели А, В, С, Д в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оркультуры. Проводится содержательной сравнение для определения ресурсов развития организации.

Пример построения «профиля ОК».

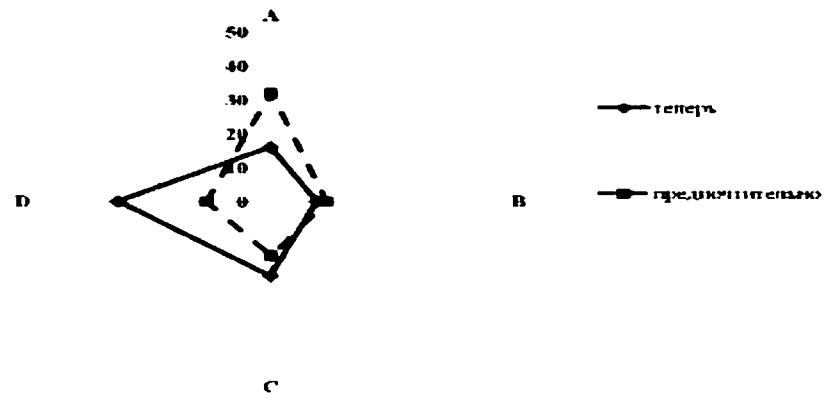


Рисунок В.1 – Пример построения профиля организационной культуры

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диагностика интегральной удовлетворенности трудом

Инструкция. Отметить правильный для вас вариант ответа (галочка, крестик).

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
 - а) да
 - б) отчасти
 - в) нет
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
 - а) да
 - б) отчасти
 - в) нет
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
 - а) да
 - б) не со всеми
 - в) нет
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
 - а) да
 - б) не всегда
 - в) нет
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
 - а) да
 - б) отчасти
 - в) нет
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
 - а) да
 - б) время от времени
 - в) нет
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
 - а) да
 - б) не уверен
 - в) нет
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
 - а) да
 - б) что-то среднее
 - в) нет
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:
 - а) да
 - б) среднее
 - в) нет
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
 - а) да
 - б) редко
 - в) нет
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:
 - а) да

- б) среднее
в) нет
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:
а) да
б) время от времени
в) нет
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
а) да
б) не совсем
в) нет
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:
а) да
б) иногда
в) нет
15. Меня редко поощряют за работу:
а) да
б) иногда
в) нет
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
а) да
б) может быть
в) нет
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
а) да
б) иногда
в) нет
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:
а) да
б) не совсем
в) нет

Таблица Г.1 – Ключ к интегральной оценки удовлетворенности труда

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1-14	28

Таблица Г.2 Дешифратор к ключу

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	A	б	B		a	б	B
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки. Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%, а высокий – выше 56%.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Опросник «Якоря карьеры. Шейн»

Инструкция. Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов:

- 1 – абсолютно не важно, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – исключительно важно

Таблица Д.1 – Опросник на ценностные ориентации

№	Высказывание	Балл
1	Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.	
2	Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.	
3	Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.	
4	Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.	
5	Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.	
6	Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.	
7	Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравнивали друг друга.	
8	Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.	
9	Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.	
10	Быть первым руководителем в организации.	
11	Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.	
12	Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.	
13	Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.	
14	Соревноваться с другими и побеждать.	
15	Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.	
16	Создать новое коммерческое предприятие.	
17	Посвятить всю жизнь избранной профессии.	
18	Занять высокую руководящую должность.	
19	Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	
20	Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.	
21	Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.	

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?*Варианты ответов:*

- 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

Таблица Д.2 Опросник на ценностные ориентации

№	Высказывание	Балл
1	Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли	
2	Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.	
3	Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.	
4	Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.	
5	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.	
6	В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.	
7	Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.	
8	Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.	
9	Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.	
10	Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.	
11	Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.	
12	Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.	
13	Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.	
14	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.	
15	Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.	
16	Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.	
17	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.	
18	Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.	
19	Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.	
20	Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.	

Ключ к тесту

- Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
- Стабильность работы: 4, 12, 36.
- Стабильность места жительства: 20, 28, 41.
- Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
- Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
- Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
- Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

Подсчитывается общая сумма баллов по каждой шкале и выявляются ведущие ориентации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Опросник на выявление мотивационного профиля

Как отвечать на вопросы данной анкеты? Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле «другое».

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: ____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Другое:

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. В своей работе я – полный хозяин.

3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6. Другое:

7. Как Вы предпочитаете работать?

Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
 6. Другое:
-

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
 2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
 3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
 4. Если это очень нужно для организации.
 5. Другое:
-
6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

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

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

6. Другое:

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
Доплаты за квалификацию			
Доплаты за тяжелые и вредные условия			
Социальные выплаты и льготы, пособия			
Доходы от капитала, акций			
Любые дополнительные приработки			
Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

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

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

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

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать

работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

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

5. Другое:

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6. Другое:

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

Продолжение приложения Е

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

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

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

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

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

6. Другое:

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

6. Другое: _____

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

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

6. Другое:

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

6. Другое:

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.

5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.

6. Другое:

7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1)

Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.

4. Возможность организовывать работу других людей.

5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6. Другое:

7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2)

Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
9. Другое:

Обработка результатов анкетирования

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- «Паспортичка» (вопросы 1-4).
- Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8).
- Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).
- Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).
- Работник и совладение организацией (вопрос 14);
- Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (таблица Е.1).

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

Таблица Е.1 – Таблица идентификации типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обработка результатов проводится в два этапа

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации.

Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать.

Проставьте количество ответов на анкете. Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов.

В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.