

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
Национальный исследовательский университет
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент

_____ 2018г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
д.т.н., профессор

И.Ю. Потороко
2018г.

Совершенствование системы мотивации персонала СК «Рекком»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ- 38.04.02.2018.89. ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.т.н., доцент
_____ Л.А. Цирульниченко
« _____ » 2018г.

Автор работы
студент группы ВМБШ-210
_____ Р.Р. Ямлинханова
« _____ » 2018г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент
_____ Н.В. Попова
« _____ » 2018г.

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом	9
1.2 Основные инструменты и методы стимулирования труда	14
1.3 Системный подход к мотивации персонала в современных организациях	23
1.4 Анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда.....	28
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СК «РЭККОМ»	35
2.1 Основные направления деятельности СК «РЭККОМ».....	35
2.2 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами СК «РЭККОМ»	42
2.3 Проблемы мотивирования к труду работников СК «РЭККОМ»	47
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СК «РЭККОМ»	50
3.1 Структура системы мотивации персонала.....	50
3.2 Методические основы формирования и внедрения системы мотивации в СК «РЭККОМ».....	58
3.3.Оценка результативности разработанной системы мотивации	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А Справка о принятии к публикации статьи	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Схема первого этажа СК "РЭККОМ"	81
ПРИЛОЖЕНИЕ В Должностная инструкция младшего администратора	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Должностная инструкция старшего администратора.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Успех любой компании напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. И в этом аспекте процесс профессионального совершенствования персонала взаимосвязан с процессом формирования системы мотивации на предприятии. В современных условиях «человеческий фактор» становится ключевым элементом роста производительности труда, развития предприятия, повышения его конкурентоспособности и экономического роста. Соответствие современным реалиям и постоянно повышающимся требованиям в связи с внедрением новых технологий требует от персонала развития и повышения его заинтересованности работой с целью ведения успешного бизнеса и экономического роста. В связи с этим появилась необходимость проведения на предприятиях новой политики управления человеческими ресурсами, в основе которой должен стать анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, развития производства и трудовой занятости. Результаты этой трудоемкой работы, как показывает опыт ведущих предприятий, оправдывают затраты на ее проведение.

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Разработка системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. От выбранной менеджментом системы мотивирования во многом зависит то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Вопрос зачастую стоит лишь в том, как найти правильное соотношение материального и нематериального мотивирования персонала, ведь именно их сбалансированная система позволяет не только сохранить лояльность и эффективность работы сотрудников, но и сократить затраты, снизить сопротивление при изменениях и нововведениях,

добраться реализации стратегии фирмы. На данный момент в каждой российской организации существует своя система мотивации труда работников. Однако каждая из этих систем имеет свои достоинства, делающие её функционирование полезным, а также недостатки, которые не позволяют полностью реализовать потенциал работников предприятия и как бы «затормаживают» фирму в развитии.

Поэтому исследование различных методов мотивации персонала позволяет компании устраниТЬ недостатки своей системы мотивирования и заняться её совершенствованием.

Таким образом, актуальность темы обусловлена, во-первых, значимостью роли мотивации в управлении организации в целом, а во-вторых, слабой изученностью этой проблемы.

Объект исследования система мотивации труда на предприятии СК «РЭККОМ».

Цель работы изучить механизмы управления мотивацией персонала, а также комплекс материальных и нематериальных факторов влияющих на трудовую деятельность персонала в компании «РЭККОМ». Итогом работы является разработка мероприятий по оптимизации действующей системы мотивации.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления персоналом на предприятии;
- изучить формы и методы мотивации, элементы материальной мотивации;
- рассмотреть существующие теории мотивации труда, дать им сравнительную оценку;
- дать организационно-экономическую характеристику объекту;
- проанализировать систему мотивации, сложившуюся в СК «РЭККОМ»;
- провести сравнение действующих мотиваций персонала СК «РЭККОМ», выявить достоинства и недостатки каждой системы, обосновать различия в мотивации персонала;
- на основе выявленных проблем разработать проект мероприятий по оптимизации системы материальной мотивации для администраторов и инструкторов комплекса, обосновать его.

Научная новизна данной работы определяется следующим: на основе существующих разработок уточнена методика реализации мотивационного процесса, которая позволяет выявить приоритетные направления в сфере стимулирования труда работников предприятий, тем самым осуществить рациональный подход к использованию человеческих и финансовых ресурсов.

Результат работы заключается в разработке системы мотивации и стимулирования труда работников с учетом специфики деятельности предприятия, а также оптимизировать расходы на персонал. Данные рекомендации могут быть использованы в управленческой деятельности других организаций.

ГЛАВА 1. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей.

В современной литературе по менеджменту определение «мотивация» имеет большое количество значений и трактуется по-разному. Для определения современного взгляда на понятие «мотивация», интересующего нас в рамках данной магистерской диссертации, это понятие было рассмотрено в трудах современных российских и зарубежных исследователей. Проведя анализ можно сделать вывод, что единого мнения понятия «мотивация» нет, у каждого автора свое видение и трактовка данного определения, но все определения имеют общую характерную черту, которая характеризует мотивацию как побуждение человека к деятельности.

Для дальнейшего исследования данной работы сформулировано определение «мотивации».

Мотивация – система процессов стимулирования руководства и сотрудников организации к полезной деятельности, посредством различных мотивов и направленная на достижение индивидуальных и общих целей предприятия.

Основные понятия присущие мотивации: мотив, потребность, стимул, цель.

Мотив (побуждение) – это понятие, используемое для объяснения индивидуальных различий в деятельности, осуществляющей в тождественных условиях. Иными словами, мотив – это повод, причина и необходимость действовать, побуждение к чему-либо [17].

Мотив носит персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних факторов, а также влияния других мотивов. Мотив взаимосвязан с потребностью и необходимостью ее удовлетворения.

Потребности – это то, что находится и возникает внутри человека, то есть это то состояние, при котором испытывается чувство недостаточности чего-либо, необходимое для существования. Потребность человека возникает в ходе его жизнедеятельности, возникает и находится внутри любого человека и у каждого проявляется по-разному. Каждый человек удовлетворяет свои потребности по-своему. Потребности возникают, как осознано, так и не осознано. Но при этом не все потребности подвержены осознанию и, как следствие, устраниению. Иногда потребности повторяются, при этом их степень воздействия на человека меняется. В ходе своей трудовой деятельности сотрудники предприятия стремятся к удовлетворению имеющихся у них потребностей. Большинство сотрудников считают работу одним из способов получения денег, с помощью которых они удовлетворяют имеющиеся у них потребности, такие как оплата жилья, одежды, питания и др. Работа, кроме получения денег, влияет и на социальный уровень человека в обществе, его развитие и социальный статус.

Понятия мотив и стимул, часто используются как равнозначные, но между ними есть существенные различия.

Стимул – это некий внешний фактор, который заставляет человека действовать, реализуя мотивы.

Стимул играет роль рычагов воздействия, которые используются для получения ожидаемого результата, и побуждает к повторению определенного поведения на прежнем или ином качественном или количественном уровне.

Таким образом, стимул своего рода средство активизации и подкрепления тех или иных мотивов.

Цели – это результат деятельности человека, к которому он стремится в своей работе [40].

Мотивация родственна понятию «отношение», которое также активизирует и направляет поведение человека. Мотивация состоит из двух частей – деятельности и направленности. Разница между мотивацией и отношением заключается в том, что мотивация связана с определенной ситуацией, а отношение имеет более устойчивый характер и оказывает длительное воздействие

[22].

Для человека мотивация может иметь различную направленность – достижение определенной цели или, наоборот, избежание отрицательных моментов, осуществление деятельности или воздержание от нее, что сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями (радость, удовлетворение, облегчение, страх, страдание). Мотивации сопутствует определенное психофизическое напряжение, т. е. состояние возбуждения, прилив или упадок сил. При этом различные люди абсолютно по-разному реагируют на одинаковые воздействия, более того, поведение человека и его действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, в результате чего может меняться направленность поведения, вызываемая этим воздействием [21].

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Силы, находящиеся во внешней среде и внутри человека, и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки [24].

Можно считать мотивацию способом найти равновесное состояние между необходимым минимумом выполненных работ и максимально возможным вознаграждением для персонала; а для организации – между максимальным объемом и качеством выполненных работ и минимально возможным вознаграждением. Точка равновесия должна удовлетворять обе стороны [29]. Таким образом, мотивация – это соглашение между работником и организацией, благодаря чему работник выполняет возложенные на него в организации функции в обмен на предоставляемые ему этой организацией ресурсы, которые он может использовать для достижения своих собственных (личных) целей. Результат мотивации можно назвать мотивационным соглашением двух сторон, которое действует с возможными изменениями и дополнениями в течение всего времени работы сотрудника.

Принципиально выделяют две формы мотивации – внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация – это средство достижения цели, например, заработать деньги, получить признание, занять вышестоящую должность. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ – принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков – принцип страха. Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные. При этом создается конкретное состояние, определяющее направленность действий, а поведение станет результатом соответствующей внутренней установки, причем это справедливо не только для человека [11].

Многие организации начинали создавать систему качества из-за внешней мотивации: надежды на преимущества в конкурентной борьбе и укрепление позиции на рынке, страх несоответствия продукции будущим стандартам качества и потери рынка создавали ее основу[14].

Другие предприятия решаются на внедрение философии качества, основываясь на убеждении, что предупреждение появления бракованных изделий должно стать их принципиальной позицией в мире производства. Такая позиция справедлива для многих сфер жизни. В этом случае речь идет о внутренней мотивации. Внутренняя мотивация присутствует, если идея, задача или деятельность воспринимаются целесообразными и чего-то стоящими. Необходимо чувствовать себя ответственным за это и быть в состоянии прогнозировать результаты. Тогда поведение станет результатом, вытекающим из соответствующей установки[12].

Значение внешней мотивации для работы велико. Внутренняя мотивация в современном мире производства приобретает все большее и большее значение. Она важна из-за ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Ее влияние тем сильнее, чем выше и разнообразнее требования к

содержанию работы, чем больше ему соответствует внутреннее состояние человека.

Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Однако долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации.

Так, например, внедрение системы качества на предприятии часто бывает ориентировано исключительно на получение сертификата, которое является для них стимулом. После решения этой задачи снижается интерес и стремление к поддержанию системы качества на предприятии. Аналогичная ситуация возникает при сокращении ожидаемого преимущества, например, кратковременного возрастания затрат или уменьшения числа заказов. Происходит ослабление усилий, и поведение, ориентированное на улучшение качества продукции или услуг, изменяется. Это вполне справедливо и для сотрудников. Если преимущества, например, премии, служебные автомобили и заграничные командировки, исчезают или к ним просто привыкают, то активность деятельности снижается, а необходимое поведение будет все хуже и хуже [20].

Внешняя мотивация может, таким образом, действовать только кратковременно и периодически как побуждающее или вспомогательное средство. Реальную пользу может принести только создание внутренней мотивации, мотивации в значительной мере связано с процессами осознания и сопреживания. Сложная задача – создать внутреннюю мотивацию и сохранять ее [34].

Можно привести некоторые общие принципы создания и поддержания внутренней мотивации:

- постоянная мотивация порождается работой, которая должна быть привлекательной, иметь творческий характер, требовать от исполнителя ответственности;
- должны быть четко определены, постановка и оценка целей, а так же

результаты работы;

- мотивацию подкрепляют признание и благодарность за достигнутые результаты;
- хорошими факторами мотивации служат продвижение по службе, планы на будущее и профессиональный рост;
- существенным мотиватором является использование в производстве личных разработок персонала.

Из вышеизложенного можно сделать выводы, что при создании оптимальной системы мотивации труда, возможно, внести позитивные изменения в кадровую политику, повысить результативность работы персонала и их вовлеченность в работу.

В следующей графе рассмотрим основные инструменты и методы стимулирования труда.

1.2 Основные инструменты и методы стимулирования труда

Любая компания имеет определенные цели и задачи для воплощения которых необходим замотивированный персонал.

Мотивацию и стимулирование принято подразделять на две основные группы:

1. Материальные (заработка плата и прочие материальные методы);
2. Нематериальные (моральное стимулирование).

По мнению многих руководителей главная и удерживающая сотрудников мотивация – это высокая зарплата. Но если рассмотреть это понятие, опираясь на иерархию потребностей Абрахама Маслоу, материальная мотивация удовлетворяет два низших уровня потребностей человека:

- физиологические потребности (еда, вода, крыша над головой и т.д.);
- потребность в безопасности (стабильный доход, уверенность в завтрашнем дне);
- поэтому если мотивировать сотрудников только высокой зарплатой, эффективность повысится, но ненадолго. После возникнет потребность в

потребностях высшего уровня;

- социальные потребности (взаимоотношения в коллективе, участие в жизни организации);
- признание, уважение (желание оценки своих заслуг);
- самореализация (стремление стать лучшим, достичь успеха).

В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. Разработка и применение эффективной системы стимулирования труда в организациях различных форм собственности являются одной из наиболее важных задач на современном этапе. В каждом предприятии стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды [28].

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат). Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований [31].

Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть, как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда

эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Основными проблемами, связанными с низкой мотивацией на предприятии считаются:

- высокая текучесть кадров, подразумевающая стихийный процесс прихода и ухода работников предприятия (измеряется отношением числа уволившихся рабочих и служащих, за определенный период времени, недовольных своим рабочим местом или предприятием, конкретной работой, к общей численности работников предприятия);
- высокая конфликтность, выражаясь в противостоянии противоположно направленных организационных позиций сотрудника или групп сотрудников относительно целей друг друга. Обычно возникает в ситуации, когда нужно резко изменить привычный тип деятельности, перейти к новым организационным структурам, конверсии и пр.;
- низкий уровень исполнительской дисциплины (халатное отношение к труду). Выражается в несоблюдение сроков и низком качестве выполняемых заданий в большей степени является результатом несправедливости, по мнению сотрудников, оплаты труда, недооценке заслуг сотрудника руководством, низкое качество должностных инструкций;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения выражается в снижении производительности труда и инициативности персонала. В итоге снижаются показатели деятельности компании;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников влечет увольнение сотрудника или переход к конкурентам, предоставившим сотруднику возможность в самовыражении и реализации своего потенциала;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных выражается в недостаточном уровне качества управления, с одной стороны, а с

другой – имеет низкие показатели по данным психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности, что в свою очередь влечет к снижению качества выполняемой работы и увеличению брака;

– неясная картина движения по карьерной лестнице влияет на рабочий тонус персонала компании, негативно сказывается на работоспособности и инициативности сотрудников;

– низкий профессиональный уровень персонала, выражающийся в недостаточном уровне внимания к обучению и повышения квалификации со стороны работы кадровых служб организации.

Рассмотрим основные инструменты и методы стимулирования труда, которые способствуют достижению целей и снижению имеющихся проблем мотивации на предприятии.

В соответствии с одной из наиболее широко распространенных классификаций, методы мотивации можно разделить на следующие группы [18]:

- организационно распорядительные (организационно-административные);
- экономические;
- социально-психологические.

В любой организации необходимо использование всех трех видов мотиваций, создавая тем самым систему, в которой будут оптимально сочетаться все три метода.

Организационно-распорядительные методы управления – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Этот метод предусматривает определенные инструкции, правила изложенные в документах, которые контролируют поведение коллектива и обязательны для соблюдения всех сотрудников.

Особенностью этого метода является то, что распоряжения руководства обязательны для выполнения, влияя тем самым на волю подчиненных, также этот метод не предусматривает стимулирования.

Организационно распорядительные методы мотивации имеют свои положительные и отрицательные стороны, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Плюсы и минусы организационно распорядительного метода

Преимущества	Недостатки
Эффективность в простых ситуациях	Приводит к усилению власти
Позволяет соблюдать выбранную организацию управления и производства	Не дает творческого развития коллектива
Обеспечивает строгую дисциплину управлеченческого и производственного персонала	Необходимо обязательное оформление всех принимаемых решений, что заметно сказывается на времени реализации этих решений

Без организационно-распорядительных методов управления, не экономические, не социально-психологические существовать не смогут, так как они обеспечивают четкость, дисциплину и порядок работы.

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Использование материальных методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество [15].

Экономические методы мотивации делятся на две большие группы:

1. Система штрафов, которая предполагает штрафование за некачественное выполнение работы, что в свою очередь мотивирует работника на улучшение своей трудовой деятельности.
2. Система поощрения – это противоположный метод. То есть сотруднику выплачиваются дополнительные премии или бонусы за качественную работу. Здесь мотивация происходит следующим способом – каждый работник будет стремиться выполнить работу лучше, чтобы получить премию.

Помимо денежного стимулирования, к экономическим можно отнести:

- оплата расходов на транспорт;
- бесплатное питание;
- бесплатное обучение;
- программы по обеспечению жильем;
- льготы на воспитание и обучение детей;
- бесплатное страхование [47].

В основе этих методов лежат законы социологии и психологии. Социально-психологические методы включают в себя: психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата в коллективе), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Данные методы направлены на работу сотрудника для достижения целей организации, а также на возможность профессионально развиваться.

В качестве основных инструментов здесь выступают:

1. Социальные исследования. Это изучение проблем социального характера на предприятии. С их помощью можно воздействовать на работников непосредственным образом;
2. Различного рода соревнования для выявления лидера в коллективе;
3. Гуманизация труда. Это цвет и музыка в кабинетах, присутствие творчества в трудовой деятельности и так далее [35].

В качестве моральных стимулов выступают:

1. Признание каких-либо достижений работника публично;
2. Личное признание сотрудника руководителем. Это может быть простая благодарность или письмо, высланное почтой на дом;
3. Грейдирование – это один из современных методов мотивации персонала. С помощью данного метода возможно построение сотрудников по иерархии ценностей для бизнеса и в результате этого разработать систему оплаты труда для каждого работника [32].

Все работники оцениваются по некоторым критериям: уровень ответственности, предъявляемые требования к квалификации и прочее. В сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом материальной компенсации сотрудникам организации, чем простое повышение зарплаты.

При этом важно определить, какие меры стимулирования будут наиболее эффективны для конкретного предприятия. Особенно это касается тех организаций, которые на определенном этапе развития значительно ограничены в средствах для реализации социальных программ.

Наиболее важным мотивирующим фактором является создание имиджа предприятия. Этот фактор влияет на мотивацию работника априори, то есть еще до того, как он будет принят на работу, и оказывает воздействие в протяжении всего времени его работы в компании.

Нефинансовая мотивация имеет несколько разновидностей [27]:

1. Получение похвалы от начальника. Считается, что этот метод является наиболее эффективным. Похвала начальника, будь она личной или публичной, всегда заставляет работника работать лучше. Зачастую в организации имеются специальные доски почета, где размещены лучшие сотрудники компании.
2. Возможность карьерного роста. Любой сотрудник знает, что при качественном выполнении работы, он может быть повышен, что в свою очередь скажется на его социальном статусе и дальнейшем развитии профессионализма;
3. Бесплатное обучение за счет компании. Это может быть бесплатное

прохождение курсов повышения квалификации.

4. Хороший коллектив и дружеская атмосфера. Считается, что в теплой и приятной атмосфере работники лучше выполняют свою деятельность. В случае с тревожной и напрягающей обстановкой производительность труда значительно снижается.

5. Имидж фирмы. Многие стремятся работать в известной компании. Благодаря тому, что компания известная, качество работы значительно улучшается.

6. Участие в различных мероприятиях. Это могут быть коллективные выезды на природу, походы в театр или концерт, совместные занятия спортом. Только после хорошо отдыха работники смогут отлично работать.

Отдельно можно выделить нетрадиционные методы стимулирования [36]. Они достаточно простые, могут использоваться в любой компании:

1. Проведение планерок не только для руководителей, но и для сотрудников. Когда люди будут знать, чем занимается компания и смогут принимать участие в этом, то будут сильнее вовлечены в процесс.

2. Празднование значимых дат и событий. Это может быть совместное празднование дней рождений и юбилеев. Далее поводов может быть огромное количество.

3. Предоставление выбора. Здесь можно использовать самые простые вещи, например, выбрать место для проведения корпоративной вечеринки.

4. Обеспечение обратной связи. Работники должны иметь право вносить изменения в процесс труда. Для этого многие фирмы устанавливают ящик, куда можно опускать записки с пожеланиями.

5. Зона отдыха. В любом помещение должно присутствовать такое место, где работники смогли бы немного отдохнуть и попить чаю или перекусить.

6. Информирование работников. Все должны знать, кто как влияет на работу в фирме. Заслуги работников можно вывешивать на доску почета. Вместо доски можно выпускать специальную газету компании, где будет вся необходимая информация.

7. Конкурсы с бонусами. Соревнования между работниками выступают наилучшей мотивацией к труду.

В период кризиса многие фирмы не могут материально стимулировать работников, поэтому были разработаны инновационные методы мотивации. К ним относится такой метод, как «Построение». Этот метод связан с психологическими особенностями человека, которые основаны на бессознательном подражании. Другими словами, начальник может подавать пример поведения своим работникам, тем самым мотивируя их на активную работу [3].

Есть множество эффективных способов, которые не повлекут за собой большие затраты – они и считаются наиболее эффективными:

1. Развлекательная программа. Во многие иностранных фирмах в офисе есть игровые комнаты, где сотрудники могут немного передохнуть от рабочей рутины. После этого они начинают гораздо эффективнее работать и атмосфера в офисе намного благоприятней.

2. Неожиданные презенты. Любой спонтанный подарок для сотрудника промотивирует его на дальнейшую работу.

3. Поддержка членов семьи работников. Например, фирма может выдавать новогодние подарки детям или предоставлять путевки в места отдыха.

4. Не всегда компания может позволить выдать премию лучшему работнику. В качестве замены, можно предоставить сотруднику дополнительный выходной.

5. Если крупная компания имеет денежные средства, то можно предоставлять лучшим работникам право выбрать подарки, например, абонемент в спортзал или поход в кино [41].

Стоит помнить, что при мотивировании персонала могут возникать некоторые трудности. Каждый руководитель хочет стимулировать работников, но не желает понести при этом высоких затрат. Также следует создать такую систему мотивации, которая сможет меняться в различных ситуациях.

Естественно, что лучшим мотиватором всегда была и останется хорошая

заработка платят. Люди приходят на работу, чтобы получить хорошие деньги и возможность профессионально подняться, а уходят из-за плохой атмосферы и плохого начальства. Самые лучшие методы без использования больших денежных затрат – это методы нематериальной мотивации [25].

1.3 Системный подход к мотивации персонала в современных организациях

Системный подход является одним из современных подходов в теории и практике процесса управления. Так как мотивация – это функция управления, то важно рассмотреть системный подход к мотивации персонала. Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход к мотивации включает управление мотивацией работников на всех уровнях – личностном, групповом и организационном; с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок – долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов – материальной и нематериальной [49].

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. Основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Особенность мотивации на личностном уровне определяется: потребностями работников продать свои способности и умения для обеспечения материальных условий и жизнедеятельности; потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании работников для достижения оргцелей; потребностями работника реализовать другие ожидания в рамках оргдеятельности, и возможностями работодателя удовлетворять не только материальные потребности работников [42]. И работник, и работодатель заинтересованы в том, чтобы вложить меньше, а получить больше. Именно

материальные стимулы являются определяющими в мотивации привлечения и удержания персонала.

Помимо нахождения баланса материальных интересов работника и работодателя, системный подход на личностном уровне включает: обеспечение результативности деятельности работника, своевременную оценку руководства и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника, соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника.

Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топменеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся оргструктуре. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость, сбалансированность интересов всех категорий работников. Объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижения стратегических целей и предполагает создание целостной системы. На организационном уровне актуальны проблемы долгосрочной и среднесрочной мотивации привлечения, удержания и эффективной работы персонала.

Важной особенностью мотивации на организационном уровне является необходимость регулярной коррекции действующей совокупности материальных и нематериальных стимулов в соответствии с проводимыми изменениями, независимо от их характера и направленности [2].

Элементами системного подхода к мотивации персонала являются: управление по целям, изменение поведения и ожиданий работников, развитие содержания работы [50].

Внедрение системного подхода к мотивации персонала позволит оптимизировать управление человеческими ресурсами, что увеличит конкурентные преимущества компании. В контексте системного подхода к мотивации особое значение приобретает управленческая компетентность и мотивация к достижениям менеджеров всех звеньев управления. Залогом успехов управления становится постоянное стремление менеджмента к развитию и

совершенствованию. В настоящее время в России основой мотивации, без сомнения, является уровень заработной платы и удовлетворение социальных потребностей. Тем не менее, даже в нынешних условиях нельзя забывать и о более высоких уровнях мотивации – об открытом и гласном признании достижений конкретных работников, о предоставлении возможностей для их самовыражения [6]. В зависимости от контингента работников в качестве мотивации может в той или иной форме использоваться так называемый партисипативный метод управления, заключающийся в привлечении работников к активному участию в управлении предприятием.

Важной особенностью работы по мотивации персонала на предприятиях является необходимость тесного взаимодействия с профсоюзами и юридической службой. Учитывая важное значение качества для экономики в целом, в ряде стран выпуск продукции высокого качества стимулируется на государственном уровне путем присуждения премий по качеству [7].

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных программ не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда компаний, возможны следующие причины низкой эффективности системы мотивации:

1. Слабая связь системы мотивации с достижением стратегической цели предприятия. Декомпозиция целей предприятия – обязательное условие эффективной мотивации. По утверждению НORTONA и Каплана (разработчиков концепции BSC), «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет поистине повседневной работой каждого».
2. Отсутствие системы деловой оценки персонала (результатов работы и профессиональных компетенций). Эффективная система мотивации подразумевает наличие таковой в компании, поскольку вознаграждение или наказание работников увязывается вместе с полученным уровнем результативности труда (норма, ниже нормы, выше нормы).

3. Параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала. Существует ряд методик оценки мотивационных профилей. Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые мотивационные программы. Так, при преобладании работников инструментального типа акцент будет сделан на внедрение премий по результату, а при преобладании работников профессионального типа рекомендуется включать в систему мотивации такие методы, как работа с кадровым резервом, система наставничества, система профессионального обучения, проведение профессиональных соревнований и конкурсов между сотрудниками и т.д.

4. Отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию проекта по корректировке системы мотивации. Участие работников в таких проектах позволяет учесть актуальные потребности и мотивы, их мнение в отношении запланированных мероприятий.

5. Низкая конкурентоспособность предприятия на рынке труда по разным причинам (в связи с реализуемой политикой компании, ее финансовым состоянием, слабой осведомленностью о ситуации на рынке труда и пр.). Конкурентоспособность предприятия на рынке труда является непременным условием эффективности системы мотивации.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест. Это затрудняет оперативную корректировку параметров системы в соответствии с факторами внешней среды, потребностями субъекта и объекта стимулирования.

7. Отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности. На эффективность воздействует совокупность условий и причин (факторы эффективности). На трудовое поведение персонала оказывает влияние не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В этом случае целесообразна, например, система профессионального обучения персонала. Также большая роль отводится уровню организации трудового процесса: обеспеченности ресурсами, наличию

современных производственных и управлеченческих технологий, отлаженности бизнес-процессов и т.д. [13].

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы [45].

На основании данного пункта магистерской диссертации была написана статья (приложение А).

1.4 Анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда

Мотивация возникает, когда есть неудовлетворенная потребность. Некоторые потребности удовлетворяются ненадолго (например, потребность в еде), другие на продолжительное время (дружба, отношения). Таким образом, важно определить, какие конкретно потребности порождают мотивацию в данном сотруднике.

Как правило, существующая система мотивации персонала не требует модификаций и улучшений до тех пор, пока предприятие функционирует успешно и остается продуктивным и прибыльным. Учитывая определенные потребности, цели и мотивы поведения сотрудников, система мотивации может потребовать изменений в следующих областях:

- увеличение производительности и качества работы;
- повышение профессиональных качеств сотрудников;
- улучшение социального обеспечения сотрудников;
- изменения в системе компенсаций.

В сегодняшней мировой экономике очевидно, что ни государственные ни частные компании не могут оставаться успешными, не ища новых и более

совершенных систем мотивации персонала. Проблемы мотивации были проанализированы в Японии, США и странах Западной Европы, где вопросы управления персоналом уже давно находятся в центре внимания. В последние годы компании в России начали внедрять некоторые из зарубежных систем мотивации, поскольку их эффективность была наглядно продемонстрирована.

Иностранные системы мотивации основаны на следующих принципах:

- возможность взять на себя инициативу;
- благоприятные перспективы карьерного роста;
- тарификация зарплаты;
- система оплаты за час.

Тенденции создания иностранных систем мотивации труда в общем виде представлены в таблице 1.2:

Таблица 1.2 – Отличительные особенности мотивации труда в разных странах

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	<ul style="list-style-type: none">– профессиональное;– мастерство;– возраст;– стаж;– результативность труда.	<ul style="list-style-type: none">– пожизненный найм;– единовременное пособие по выходу на пенсию.
США	<ul style="list-style-type: none">– поощрение предпринимательской активности;– качество работы;– квалификация.	<ul style="list-style-type: none">– сочетание элементов сдельной и повременной оплаты труда;– участие в прибыли;– премии за безаварийную работу и длительную эксплуатацию оборудования или инструмента;

Окончание таблицы 1.2

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
		<ul style="list-style-type: none"> – соблюдение технологической дисциплины.
Франция	<ul style="list-style-type: none"> – квалификация; – качество работы; – количество рационализаторских предложений; – уровень мобилизации; 	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуализация оплаты труда; – бальная оценка труда по профессиональному мастерству, качеству работы; – инициативность; – дополнительные вознаграждения (предоставление автомобиля, обеспечение по старости).
Великобритания	Доход	<ul style="list-style-type: none"> – участие в прибылях; – долевое участие в капитале; – трудовое долевое участие; – чисто трудовое участие.
Германия	Качество	<ul style="list-style-type: none"> – стимулирование труда; – социальные гарантии.
Швеция	Солидная заработная плата	<ul style="list-style-type: none"> – дифференциация системы налогов и льгот; – социальная защита.

Японская модель мотивации пользовалась наибольшим успехом, поскольку ее применение позволяет легко внедрять технологические инновации, улучшать контроль качества и улучшать работу сотрудников. Эта модель основана на старшинстве в продвижении по карьерной лестнице, участии в продвижении и разработке проектов, активном участии сотрудников (через рабочие группы и профсоюзы) в управлении повседневной деятельностью предприятия и самое главное постоянной системе найма, которая гарантирует занятость и предотвращает простоя на предприятии.

Важным преимуществом этого подхода считается взаимосвязь психологии с рабочей силой, которая образует ядро. Человек и группа, в которой он работает – единое целое.

Конкуренция между членами группы порождает диссонанс и, поэтому, считается недопустимым. Тогда как межгрупповая конкуренция поощряется, так как она увеличивает трудовую производительность. Необходимо принадлежать к группе, чтобы быть частью целостной рабочей силы, это обеспечивает высокую мотивацию работы. Объединив рабочую силу, установив общую трудовую дисциплину и доверие, будет создан сильный корпоративный дух. Такая модель является важным условием успешного предприятия.

Японская система мотивации успешно используется во многих странах. Ее основные механизмы, увеличение заработной платы в зависимости от продолжительности работы, постоянный найм до выхода на пенсию. Такие условия привлекательны как для отдельного сотрудника, который находится под защитой, так и для общества в целом, поскольку снижается уровень безработицы.

Американский подход к мотивации считался золотым стандартом, но утратил свою ведущую роль для японской системы мотивации, поскольку такой подход строится на концепции лидерства и строгой дисциплины и предполагает беспрекословное подчинение начальству.

Мотивация персонала в США основана главным образом на денежных стимулах. Компенсация работы обычно состоит из заработной платы и различных бонусов, которые могут составлять до сорока процентов от общего дохода.

Карьерные достижения также играют важную роль в американской системе мотивации, поскольку они обычно приводят к повышению заработной платы.

В этой системе используются следующие стимулы:

- возможность участвовать в процессе принятия решений через членство в различных комитетах;
- возможность выбора индивидуального пакета льгот (в определенных пределах) в соответствии с личными потребностями и предпочтениями;
- участие в различных проектах, направленных на получение дополнительного дохода;
- право на получение различных дивидендов на основе результатов деятельности компании;
- возможность получить повышение квалификации за счет компании.

Одной из ключевых концепций американской системы мотивации является проблема лидерства. Наличие действующих, эффективных лидеров в рабочих группах выгодно для функционирования всего предприятия.

Система мотивации, используемая в странах Западной Европы, имеет много общего с американским подходом к мотивации. Однако она основана на принципе высокого социального обеспечения, а также полной занятости, стабильности доходов, компенсаций и льгот. Уникальными особенностями этой системы являются партнерство между сотрудниками и владельцами бизнеса и участием сотрудников в повседневном управлении предприятиями, что положительно влияет на эффективность бизнеса.

Ключевым фактором при трудоустройстве для потенциальных западноевропейских сотрудников является рабочая среда и люди, с которыми они будут сотрудничать в одном коллективе, поскольку это является важным и определяет их эффективность. Однако в последнее время европейские приоритеты перешли от работы к семье. По этой причине мотивация персонала требует более индивидуального подхода и постоянных инноваций.

Система мотивации труда в России в значительной степени основана на советской школе стимулирования труда. Однако по мере ухудшения экономической ситуации работа потеряла свое видное положение в обществе и стала главным образом средством выживания. Современное население убеждено, что социальный статус и связи могут привести к социальному весу и комфортной жизни.

Анализируя системы мотивации персонала, используемые в разных странах, можно определить основные принципы каждого подхода, они представлены в таблице 1.3:

Таблица 1.3 – Основные принципы подхода к мотивации в разных странах

Страна	Принцип действия
Япония	Единство рабочей силы
США	Продвижение по службе
Западная Европа	Стабильность и безопасность
Россия	Социально-экономический статус

Относительная эффективность каждой системы может быть выведена из ее популярности и использования во всем мире. Эффективность представлена на рисунке 1.1

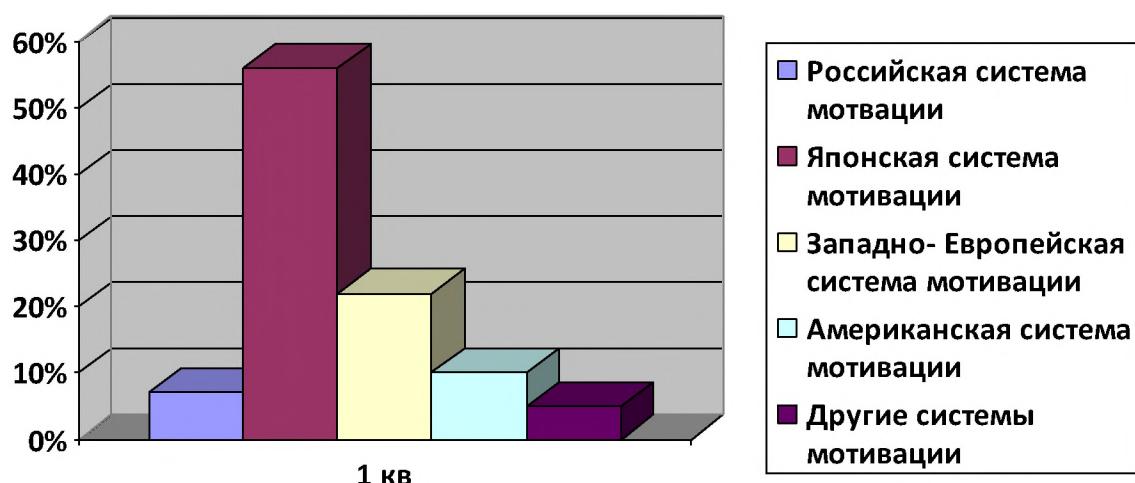


Рисунок 1.1 – Эффективность методов мотивации.

При выборе системы мотивации персонала компаний в России должны в первую очередь полагаться на свой опыт, но также учитывать преимущества, предлагаемые другими подходами, например: дух корпоративного единства в Японии, инициативность, творчество и самодостаточность в США, полная занятость в Западной Европе.

В последнее время популярность приобрели нематериальные формы стимулирования персонала. Эти шаги направлены на сохранение существующих и привлечение дополнительных высококвалифицированных кадров. В рамках этого подхода у сотрудника есть возможность выбрать из списка предлагаемых преимуществ те, которые представляют особый интерес или ценность для него в данный момент.

Нефинансовые вознаграждения могут быть направлены на обеспечение возможностей для самореализации на работе и могут включать следующее:

- возможности для обучения и повышения квалификации;
- присвоения проектам различной степени сложности и важности для иллюстрации значимости выполняемых задач;
- развитие творческих способностей сотрудников;
- использование других нефинансовых вознаграждений.

Все известные сегодня системы мотивации имеют свои уникальные особенности, и важно помнить, что не каждый подход будет полезен для определенного предприятия. Администратор или директор, отвечающий за персонал, должен получить необходимую психологическую подготовку и иметь достаточно опыта анализировать критически разные системы мотивации. Часто бывает необходимо попробовать несколько разных систем, чтобы определить, какой из них лучше всего работает.

Система мотивации персонала является ключом к прибыльности предприятия. Когда сильные и слабые стороны управления мотивацией компании известны и должным образом рассмотрены, компания достигнет успеха.

Когда определенная система мотивации персонала выбрана для применения на предприятии, она не должна быть бездумно скопирована, она должна быть подстроена под конкретный бизнес. Также должны быть изучены и рассмотрены такие аспекты как: ранее использованные системы мотивации с учетом культурной среды, условий труда, менталитета общества, ценностей этого общества, традиций и многих других актуальных вопросов.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СК «РЭККОМ»

2.1 Основные направления деятельности СК «РЭККОМ»

СК «РЭККОМ» является частью одноименной инвестиционной строительной компании «РЭККОМ», которая присутствует на строительном рынке города Челябинска уже около восемнадцати лет, уже за первые несколько лет своего существования она приобрела определенную известность на рынке как профессиональная структура в области строительства недвижимости.

Компания специализируется на предоставлении услуг по строительству, реконструкции жилых и торгово-офисных объектов недвижимости высокого класса.

Миссия компании «РЭККОМ» заключается, прежде всего, в строительстве красивых сооружений, украшающих город, а также в содействии росту благосостояния инвесторов, обслуживаемых компанией, путем предоставления качественных услуг по строительству недвижимости, которые соответствуют высоким профессиональным и эстетическим стандартам и обеспечивают прибыль и укрепление высокого статуса компании.

Стратегия компании «РЭККОМ» предполагает достижение высоких темпов строительства при сохранении высокого уровня качества, серьезное и долговременное участие в проектах регионального масштаба.

Ключевыми объектами ООО «Рэкком» стали:

2000 г. – реконструкция и ремонт старого здания под офис ООО Коммерческий Центр «Союз Чернобыль» (ул. Цвиллинга, 7а);

2001 – 2002 гг. – реконструкция и отделочные работы офисов ОАО «Мобильные ТелеСистемы»: ул. Кирова, 11 (здание головного офиса), проспект Ленина, 17; Свердловской проспект, 46;

2001 – 2002 гг. – офисно-торговый комплекс «Трактир на Сибирской» (ул. Труда, 95);

2002 – 2003 гг. – строительство таможенного терминала в г. Троицке;

2002 – 2004 гг. – элитный жилой многоэтажный кирпичный дом в центре города (перекресток улиц Энгельса и Курчатова) с подземной парковкой и торговым комплексом;

2003 – 2005 гг. – Универмаг на ул. Труда;

2010 – 2011 – Офисный центр и многофункциональный спортивный комплекс с трехэтажной подземной парковкой.

Одним из важных принципов работы «РЭККОМ» является ориентированность на клиентов. Вся работа сотрудников направлена на создание продукта и услуг, востребованных клиентом. Важен не сам продукт, а решение проблемы покупателя. Доверие клиентов к компании основной фундамент её успеха. Девиз компании «РЭККОМ»: Мы строим красиво!

На сегодняшний день спортивный комплекс « РЭККОМ» считается одним из лучших спортивных клубов города Челябинск. Свою популярность он получил за счет предоставления широкого спектра услуг таких как:

- Теннисные корты премиум класса;
- Фитнес центр;
- Тренажерный зал;
- Бассейн Alpine SPA.

Теннисные корты на протяжении всего времени существования комплекса занимали лидирующую позицию в экономике клуба. Достигалось это путем создания комфортных условий для игры. Корты имеют профессиональное покрытие Gerflor Teraflex и высоту перекрытия 12,5м. Освещение на кортах соответствует европейским стандартам спортивных сооружений высокого уровня.

На каждом из кортов установлена система кондиционирования, что создает комфортные условия для тренировок в летний период.

Фитнес представлен в клубе двумя залами с различным оборудованием для возможности проведения более чем двадцати направлений фитнес программ. Оба зала оборудованы специальными профессиональными покрытиями, а так же спортивным инвентарем одной из лучших в мире фитнес линии «REEBOK».

Тренажерный зал клуба представлен линейкой тренажеров премиум класса. Зона силовых тренажеров оснащена инновационными тренажерами серии Matrix G7 с улучшенной эргономикой и комфортом. Кардио зона оборудована беговыми дорожками легендарной компании JOHNSON, эллипсоидными тренажерами Matrix и кардио тренажерами TECHNOGYM. Представленная в клубе линейка тренажеров и свободных весов от мировых производителей спортивного оборудования является лучшей и уникальной в своем сегменте.

Бассейн Alpine SPA был открыт только в 2014 году. Сразу после открытия клуб поднялся на более высокую ступень не только в экономическом плане, но и стал более интересен для клиентов. На сегодняшний день вода в бассейне «РЭККОМ» считается самой комфортной для посещений, поскольку она проходит многоступенчатую озоновую систему очистки воды.

Бассейн оборудован зоной гидромассажа, новейшими по технологиям турецкой и финской саунами. Температура воды и воздуха поддерживается автоматической системой, создающей безопасный и комфортный климат.

Тренажерный зал располагается на шестом этаже и поделен на два зала с отличающимся оборудованием, пятый этаж задействован по фитнес и также представлен двумя залами: танцевальных направлений и силовых фитнес программ, это снижает загруженность и делает посещение более комфортным. На четвертом этаже находятся три корта, а также раздевалки и душевые для клиентов клуба. Третий и второй этажи – подземная парковка для клиентов клуба. Первый этаж – зона ожидания, рецепция, массажный кабинет и бассейн. Более подробно первый этаж представлен на схеме в приложении В.

Клуб имеет целевую аудиторию, каждое направление, представленное в клубе, имеет свою программу продвижения. Такой подход позволяет клубу быть конкурентоспособным на рынке спортивных услуг.

В зависимости от выбранной услуги, клиенту предоставляется выбор по способу посещения клуба. Варианты представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Варианты посещения спортивного клуба

Вид занятий	Услуга
самостоятельные посещения	<ul style="list-style-type: none">– тренажерный зал;– бассейн;– теннис.
персональные занятия с инструктором	<ul style="list-style-type: none">– тренажерный зал;– фитнес зал;– бассейн;– теннис.
групповые занятия	<ul style="list-style-type: none">– бассейн;– фитнес программы;– теннис.

На все услуги клуба составлен прайс-лист, который представлен на рисунке 2.1 и 2.2.

ПРАЙС НА УСЛУГИ ТЕННИСНЫХ КОРТОВ ЛЕТО				
Аренда кортков для взрослых				
Наименование услуги	Будние дни	Выходные дни	Ежедневно	
	8.00 - 22.00	8.00-22.00	22.00-23.00	
Аренда корта 1час	1290	990руб.	699*руб.	
Абонементы на аренду кортков для взрослых				
Наименование абонемента	Стоимость абонемента*/ На 1 месяц	Стоимость разового посещения	Срок действия**	
Абонемент на 8 посещений	10000 (1250) руб		1 месяц	
Абонемент на 12 посещений	14400 (1200) руб		1 месяц	
Абонемент на 16 посещений	18400 (1150) руб		2 месяца	
Абонемент на 8 посещений(группа)	5200 руб.чел. (5-6 чел.)		1 месяц	
Аренда кортков для детей				
Наименование услуги	Будние дни	Выходные дни	Ежедневно	
	8.00 - 18.00	8.00-22.00	22.00-23.00	
Аренда корта 1час	890	699руб.	699*руб.	
Абонементы на аренду кортков для детей**				
Наименование абонемента	Стоимость абонемента*/ столицность разового посещения	Срок действия**		
Абонемент на 8 посещений	6528 (816) руб		1 месяц	
Абонемент на 12 посещений	9408 (784) руб		1 месяц	
Абонемент на 16 посещений	12016 (751) руб		2 месяца	
Абонемент на 8 посещений(группа)	4800 руб.чел. (5-10 чел.)		1 месяц	
*Специальное предложение, скидка на клубной карте действует.				
** Срок действия абонемента начинается с 1го посещения. В случае если клиент не воспользовался абонементом в установленные пределы, считается окончанием действия абонемента прекращается 31.08.2018				
Согласно Правилам посещения СК «РЭККОМ», ребёнок считается клиентом в возрасте до 16 лет.				
Дополнительные услуги				
Аренда камеры хранения за 1 месяц		600руб.		
Аренда инвентаря для большого тенниса за 1 час				
-2 ракетки		300руб.		
-3 бани мячей		100руб.		

ПРАЙС НА УСЛУГИ БАССЕЙНА ALPINE SPA				
Разовые посещение бассейна для взрослых				
Наименование услуги	Будние дни	Выходные дни	Срок действия*	Срок заморозки
	8.00-17.00	8.00-23.00	8.00-23.00	
Разовое посещение	870руб.	1170руб.	1170руб.	1 день нет
Разовое посещение (басс. тренинг из групповых программ)	970руб.	1270руб.	1270руб.	1 день нет
Абонемент на 4 посещения	2920	3560	нет	1 месяц в будние дни нет
Комплексхаблон (басс. тренинг из групповых программ)	8790	10990	на условиях предоставления абонемента	1 день нет
Посещения для детей от 5 до 12 лет				
Разовое посещение	550руб.	710руб.	710руб.	1 день нет
Посещения для пенсионеров				
Наимен. услуги	Будние дни	Срок действия*	Срок заморозки	
	с 12.00 до 17.00			
Разовое посещение	550руб.		1 день	нет
Абонемент на 4 посещения для пенсионеров**	2000 (500)руб.		1 месяц	нет
Абонемент на 8 посещений для пенсионеров**	3520 (440) руб.		1 месяц	1 неделя
Групповые акции программы для детей и взрослых				
Наименование услуги	Стоимость услуги	Срок действия*	Срок заморозки	
	8.00-18.00	18.00-23.00		
Разовое «Мама и малыш» (от 0,6 - 4 лет)	870руб.	нет	1 день	нет
Разовое посещение аквааэробики или плавания	550руб.	710руб.	1 день	нет
Абонемент на 8 посещений аквааэробики или плавания	4000 (500)руб.	5280 (660) руб.	1,5 месяца	2 недели
Персональные программы для детей и взрослых				
Наименование услуги	Стоимость услуги	Срок действия*	Срок заморозки	
Разовое посещение	1170		1 день	нет
Абонемент на 8 посещений	7360(920)		1 месяц	1 неделя
Разовое посещение «Дуэт»	1840		1 день	нет
Абонемент на 8 посещений «Дуэт»	12720(1590)		1 месяц	1 неделя
ДЛЯ ДО 5 ЛЕТ БЕСПЛАТНО				
Доплата за дополнительное время: для взрослых 300руб./чел., для детей 160руб./чел.				
Срок действия абонемента начинается с момента активации (первого посещения).				
Услуги для пенсионеров предоставляются при наличии пенсионного удостоверения.				
Продолжительность одной групповой или персональной услуги составляет 60 минут.				
Оплаченному услугу необходимо активировать в течение 3 месяцев со дня приобретения.				

Рисунок 2.1 – Прайс-лист СК «РЭККОМ»

ПРАЙС НА УСЛУГИ ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА				
Самостоятельные занятия в тренажерном зале				
Наименован. услуги	Будние дни	Срок действия*	Выходные и праздничные дни	Срок заморозки
	8.00-17.00	8.00-23.00	8.00-23.00	
Разовое посещение	360	470	1посещение 280	нет
Абонемент на 8 посещений	2560	3360	1месяц 1920 (240)	2 месяца 1 неделя
Абонемент на 12 посещений	3240	4200	1,5 2520 (310)	3месяца 2 недели
Абонемент на 16 посещений	(270)	(350)	месяца	
Персональная программа по направлению «Реабилитация»				
Наименование услуги	Ежедневно	Срок действия*	Срок заморозки	
	8.00-23.00			
Разовое посещение	1100	1 посещение	нет	
Разовое посещение «Дуэт»	1700			
Абонемент на 12 посещений	11400 (950)	1,5 месяца	2 недели	
Абонемент на 12 посещений «Дуэт»	18000 (15000)			
Персональные программы для взрослых и детей				
Наименование услуги	Ежедневно	Срок действия*	Срок заморозки	
	8.00-23.00			
Разовое посещение	900	1 посещение	нет	
Разовое посещение «Дуэт»	1350			
Разовое посещение «Трио»	1740			
Абонемент на 12 посещений	9985 (49)	1,5 месяца	2 недели	
Абонемент на 12 посещений «Дуэт»	13980 (1165)			
Абонемент на 12 посещений «Трио»	18000 (1500)			
Самостоятельные тренировки в тренажерном зале и групповые программы в зале фитнеса				
Наименование услуги	Ежедневно	Срок действия*	Срок заморозки	
	8.00-23.00			
Бесплатный абонемент + 1 гостевой визит	4600	1 месяц	нет	
Разработка индивидуальной программы				
Программа для самостоятельных занятий		1000 руб. программа		
Программа питания		1000 руб. программа		
Доплата за дополнительное время - 110руб./чел./посес.				
Доплата за услуги инструктора - 600руб./чел./посес.				
*Срок действия абонемента начинается с момента активации (первого посещения).				
Услуги для студентов предоставляются при наличии студ.билета очной формы обуз.				
** Продолжительность одной групповой программы составляет 55 мин.				
Гостевой визит распространяется на нового клиента СК «РЭККОМ».				
Персональные программы в тренажерном зале возможны для детей с 12 лет.				
Оплаченному услугу необходимо активировать в течение 3 месяцев со дня приобретения.				
Групповая авторская программа «ТОРСИНГ»				
Наименование услуги	Ежедневно	Срок действия*	Срок заморозки	
	8.00-17.00			
Разовое посещение	300	1 посещение	нет	
Абонемент на 8 посещений	3600 (450)	1 месяц	1 неделя	
Абонемент на 12 посещений	4800 (400)	1,5 месяца	2 недели	
Персональная авторская программа «ТОРСИНГ»				
Наименование услуги	Ежедневно	Срок действия*	Срок заморозки	
	8.00-22.00			
Разовое посещение	1500	1 посещение	нет	
Разовое посещение «Дуэт»	2700			
Разовое посещение «Трио»	4000			
Доплата за дополнительное время - 60руб./чел./посес.				
*Срок действия абонемента начинается с момента активации (первого посещения).				
Услуги для студентов предоставляются при наличии студ.билета очной формы обуз.				
** Продолжительность групповой или персональной программы составляет 55 мин.				
Оплаченному услугу необходимо активировать в течение 3 месяцев со дня приобретения.				

Рисунок 2.2 – Прайс-лист СК «РЭККОМ»

В январе 2017 года СК «РЭККОМ» провел переоценку стоимости предоставляемых услуг: повышение цен на услуги составила 3%. Эта переоценка в сторону повышения была проведена после мониторинга цен других клубов Челябинска предоставляемых аналогичные услуги.

Попеременно проводятся акции на какой-либо вид услуг, например, предоставление скидки или определенные часы посещений по специальной цене, они нацелены на лояльность покупателя, увеличение продаж и привлечение еще большего числа новых клиентов. Для этого делается смс-рассылка, используется реклама через интернет, наружная (баннеры, растяжки, листовки). Время проведений акций зависит от сезона, востребованности в обществе, моды и др.

Стимулирование продаж – использование различных средств стимулирующего воздействия на клиентов и сотрудников клуба. Материальная и нематериальная мотивация является основным стимулом для сотрудников компании. Если рассматривать стимулирование клиентов, то заключается оно в предложении качественной услуги, которая побуждает их к систематическим занятиям спортом и приобретению абонементов с большим количеством посещений. Поэтому для компании так важно развитие программы лояльности.

Сейчас в компании действует бонусная система, позволяющая накапливать бонусы от покупок и расплачиваться ими за услугу. Процент накопления колеблется в зависимости от вида бонусной карты. Виды карт представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Виды бонусных карт СК «РЭККОМ»

Вид бонусной карты	Накопительная скидка
Стандартная	3%
Серебряная	5%
Золотая	7%
Платиновая	10%
VIP – карта	Более 10%

Но главным методом стимулирования является качество услуг. Поэтому проводятся разнообразные акции, активные предложения услуг, соревнования, турниры и прочие мероприятия.

Для повышения качества принятия входящих звонков и эффективности их результатов был разработан алгоритм входящего звонка СК «РЭККОМ». Согласно этому алгоритму при телефонном звонке необходимо получить данные звонящего – имя и номер телефона, это нужно для увеличения клиентской базы организации. Получив контакты – выполняется цель минимум.

Промежуточная цель – записать на услугу, но не по цене клуба, а по желаемой цене потенциального клиента. Например, предложив акцию, спецпредложение или разовое занятие главное чтобы клиент пришел в клуб.

Поработав со звонящим, необходимо вывести клиента на повышение суммы, которую клиент готов был заплатить изначально. Повышение среднего чека – цель максимум.

Основываясь на этих целях составлен скрипт ведения телефонного разговора. Первое из правил это то, что снимать трубку нужно не позже третьего гудка, чтобы не вызвать отрицательных эмоций у клиента.

Начало разговора – приветствие по стандарту компании (правило: всегда приветствуй максимально позитивно и по стандарту компании). Необходимо помнить что начало разговора – это ваше лицо. Необходимо уделять внимание на то, как звучит ваш голос. Речь должна быть четкой, голос добрым, в нем должна быть слышна улыбка.

Присоединение (правило: сначала присоединение, потом ответ). Когда клиент задает нам свой запрос, очень важно присоединиться к словам клиента. Присоединение – это позитивная реакция на слова человека, не имеющая прямого отношения к продаже, но поддерживающая и обозначающая, что вы услышали эти слова. Это ваш положительный ответ при условии, что это есть в компании. Присоединение показывает, что вы услышали и реагируете на слова звонящего.

Перехват управления (правило: завершай свои слова вопросом и слушай ответ). Очень важно при разговоре с клиентом чтобы задавал вопросы, тем самым управляя ситуацией, а чтобы вы задавали вопросы. Правило перехвата помогает управлять разговором и приводить его к результату наиболее коротким путем. Чтобы перехват инициативы не был грубым, сначала важно ответить, а уже потом задать направляющий вопрос. Если ответа нет, то необходимо сделать присоединение. Первый перехват необходимо делать сразу после присоединения. Основной смысл перехвата, изменить точку внимания, чтобы сначала узнать информацию, а потом сказать о выгодах.

Знакомство (правило имени: при входящем звонке знакомься с начала разговора, походу беседы, назови собеседника по имени не менее трех раз: в начале, середине, при прощании). Плюсы этого правила в том, что это помогает установить личный контакт, обращаясь по имени в процессе общения, мы закрепляем положительное впечатление и устанавливаем доверительную атмосферу.

После идет основная и самая важная часть разговора – выявление потребности. Для этого используется технология «розетка», т.е. называем самую низкую цену и самую высокую цену на интересующую услугу. Разговор нужно вести без пауз, чтобы клиент «не сорвался». Очень важно назначать время встречи на ближайшие дни, т.к. чем больше у клиента времени до встречи, тем больше возможностей обратиться в другое место.

Завершение разговора. Обязательно резюмировать и подвести итог разговора, поблагодарить за обращение именно в нашу компанию и попрощаться с клиентом.

2.2. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами СК «РЭККОМ»

Движущей силой спортивного комплекса «РЭККОМ» являются ее сотрудники. Поэтому компания выполняет все свои обязательства перед сотрудниками, создавая достойные условия труда, обеспечивая достойную,

конкурентоспособную заработную плату и выплаты по социальным программам. Особое место в деятельности занимает развитие корпоративных программ, направленных на формирование крепкого командного духа и открытых коммуникаций между сотрудниками. В своей деятельности «РЭККОМ» использует только лучшие международные и российские практики корпоративного управления.

Спортивный клуб «РЭККОМ» предоставляет широкий спектр услуг, поэтому в штат персонала входят:

- инструктора различных направлений фитнеса;
- инструктора тренажерного зала;
- реабилитологи;
- инструктора по обучению плаванию;
- администраторы;
- главный бухгалтер;
- руководители (директор, управляющий клуба, менеджер по персоналу, заведующий по хоз.части).

Центральным звеном организационной является директор клуба. Именно он координирует всю работу, контролирует выполнение обязанностей каждого из сотрудников, формирует правила взаимодействия внутри коллектива. Ведет деятельность по двум основным направлениям: внешняя и внутренняя.

Внешняя включает в себя:

- определение основного направления развития спортивного клуба (специализация);
- определение системы оплаты труда;
- определение маркетинговой стратегии;
- поиск возможностей развития клуба, открытия дополнительных филиалов.

Внутренняя деятельность состоит из:

- разработка правил функционирования спортивного клуба, должностных инструкций;

- контроль качества работы;
- распределение бюджета между статьями расходов.

Управляющий клуба ведет деятельность, связанную с: привлечение дополнительных работников (фотографы, видеографы, ди-джеи и т.д.); разработка рекламных материалов, контроль за публикациями; контроль за работой сотрудников клуба; решает все вопросы, связанные с предоставлением посетителям клуба услуг; решает все вопросы деятельности спортивного клуба в пределах предоставленных ему прав по расходованию финансовых и материальных ресурсов; обеспечивает оснащение спортивного клуба спортивно-технологическим, инженерным оборудованием, инвентарем, материалами и осуществляет контроль за их использованием.

В обязанности менеджера по персоналу входит: организация на предприятии работы с персоналом; ведение личных дел работников и другой кадровой документации; комплектация рабочих мест; доведение информации до рабочего коллектива; проведение оценки результатов трудовой деятельности, аттестаций; найма сотрудников, проведение собеседований.

В обязанности тренера входит: своевременное начало каждого занятия; подробный инструктаж по технике безопасности для новых клиентов; поддержание порядка в зале во время проведения занятий; индивидуальный подход к каждому клиенту; постоянное самостоятельное повышение квалификации; совершенствование репутации и расширение базы постоянных клиентов.

Руководством клуба в течение рабочего дня занимается администратор и управляющий.

Управление всеми рабочими процессами и персоналом во время отсутствие кого-либо из менеджмента магазина не останавливается, а выстраивается следующим образом: происходит замещение, то есть обязанности управляющего в его отсутствие выполняет администратор и наоборот.

Функционал персонала рассмотрим подробнее. Начнем с главной должности в клубе – управляющий.

Управляющий/администратор занимается ежедневным руководством и контролем работы клуба, обеспечением бесперебойного процесса обслуживания клиентов, обеспечением надлежащего качества и культуры обслуживания посетителей. При осуществлении данной деятельности он опирается на утвержденные регламенты и инструкции, распоряжения директора.

Управляющий/администратор соблюдает сам и контролирует соблюдение линейным персоналом трудовой дисциплины, стандартов работы в спортивных залах, водной зоне, рецепции, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности.

Также к обязанностям управляющего/администратора относится работа с претензиями клиентов, решение этих претензий.

На управляющего/администратора возложена ответственность за контролем оформления ежедневных отчетов, своевременной их отправке, правильности ведения кассовой дисциплины, оформлением и проведением маркетинговых акций, наличием актуального музыкального сопровождения, состоянием спортивного оборудования.

Представляя интересы компании в сторонних организациях, управляющий/администратор подписывает документы в пределах своей компетенции.

Функционал администратора клуба:

- рецепция. Администратор организовывает бесперебойный торговый процесс;
- планирует и координирует деятельность сотрудников в течение рабочего дня;
- обеспечивает надлежащее качество культуры обслуживания посетителей;
- соблюдает правила эксплуатации ККМ, порядок ведения кассовых операций и бухгалтерской отчетности по ним;

- контролирует оборачиваемость денежных средств (выручка, инкассація);
- информирует непосредственного руководителя о любых возникших проблемах;
- работа с клиентами. Организовывает информирование покупателей: о новых услугах и их ценах; о режиме работы; о проводимых акциях;
- организовывает в экстремальных ситуациях эвакуацию покупателей из комплекса, вызывать милицию, «скорую помощь»;
- организовывает и контролирует прием поступающих расходных материалов;
- контролирует своевременное поступление расходных материалов в душевые и раздевалки;
- работа с персоналом: организовывает прохождение стажировки нового персонала.

На руководящие должности принимают людей с высшим образованием, имеющих опыт работы на руководящих должностях, с аналогичным набором обязанностей. Работа управляющего персонала отличается наличием ответственности в принятии решений, сложностью, масштабами выполняемых обязанностей и по многими другими характеристиками. Администраторы в основном имеют среднее и неоконченное высшее образование, часто устраиваются студенты заочной формы обучения либо студенты вечерней формы обучения.

Главный принцип, который можно выделить в работе с персоналом в компании, это ориентированность на конечный результат, стремление сделать клиента счастливым, предложив ему интересный продукт. Поэтому в компании развита система обучения персонала, проводятся обучающие и развивающие тренинги, тренинги профессионального роста. Для достижения высоких показателей в обслуживании внедрена система наставничества, когда более опытные администраторы помогают новичкам, курируют их работу и помогают правильно обслуживать клиентов.

2.3 Проблемы мотивирования к труду работников СК «РЭККОМ»

Важнейшим элементом мотивирования работников является заработка плата, особенно премиальная ее часть. В спортивном комплексе «РЭККОМ» система мотивации пересматривалась множество раз за всю историю предприятия. Сначала мотивация основывалась на личных продажах, в кризисный период от этого было решено отказаться. Была разработана и принята система, основанная на проценте от окладной части, но включающая в себя градацию по уровню выполнения плана. На протяжении 3 лет, в течение которых действовала данная мотивация, уровень заработной платы в компании был выше среднего по отрасли, что обеспечивало компании конкурентоспособность. Однако 2016 год стал для компании тяжелым, платежеспособность населения упала. В итоге комплекс неправлялся с поставленными планами, процент выполнения зачастую не достигал и 90 %. В течение нескольких месяцев сотрудники могли не получать премиальную часть. Данная ситуации привела к увеличению показателя текучести персонала, что, в свою очередь, не могло сказаться на выполнении плана, ведь спортивном клубе многое зависит от профессионализма сотрудников. Персонал будет стремиться достичь минимальный порог, и двигаться выше, так как сейчас, зачастую, процент выполнения плана не достигает и 90 %. Это связано, прежде всего, с потерей материальной мотивации персонала при низком объеме продаж. Вследствие чего и происходит текучесть кадров – при приеме на работу сотрудник ожидает получать определенную сумму премии, не получая несколько месяцев премию вовсе, интерес к работе теряется. А новый и необученный сотрудник не может обеспечить должного уровня сервиса для достижения плановых показателей.

Таким образом, главной проблемой «РЭККОМ» становится высокая текучесть персонала. Особенno это касается администраторов, для которых зачастую работа является лишь средством временного заработка, поэтому решение об увольнении принимается легко. Текучесть среди административного персонала и

инструкторов меньше, так как они больше привязаны к работе ввиду ряда причин, например, получение опыта и стажа, материальная заинтересованность.

К другим проблемам можно отнести низкий профессиональный уровень сотрудников, снижение интереса к работе после нескольких месяцев отсутствия премиальной части, невыполнение планов и недостаточно качественное обслуживание покупателей. Все эти проблемы вытекают из главной, и создается замкнутый круг – необученный персонал не может показать должного уровня сервиса, вследствие чего не получает премию и теряет интерес к работе, а при увольнении персонала происходит поиск новых сотрудников и этап обучения.

В настоящее время все еще сказываются последствия финансового кризиса и платежеспособность покупателей снижена. Особенно это ощутимо в продаже услуг по аренде теннисных кортов и тренажерного зала. Ведь спорт не первая необходимость, а значит, в целях экономии многие клиенты будут меньше тратиться на это денежных средств.

Рассмотрев все негативные моменты работы клуба, было принято решение изменить мотивацию, повысив заработную плату выше среднерыночного значения путем увеличения окладной части и пересмотрев премиальной. Данная система мотивации была введена с 01.01.2017 года. При этом удалось значительно снизить показатель текучести, так как вырос уровень заработной платы – персонал стал чаще получать премии, выросла и окладная часть. Улучшилась атмосфера в коллективе, появилась сплоченность и командная работа как следствие уменьшения текучести кадров. Все это помогло перевыполнить годовой комплекс, показав прирост продаж к уровню прошлого года +10 %.

Несмотря на то, что за год работы система показала хороший потенциал, мотивация все еще недостаточно эффективна. Так как за данный период выполнение плана не было достигнуто 4 раза, соответственно, в эти месяцы премиальную часть работники не получали. При этом можно отметить снижение мотивации работающих сотрудников в конце месяца. Даже если у магазина был прогноз выполнения чуть меньше 100 %, то за последнюю неделю процент

выполнения стремительно падал, зачастую не достигал и 90 %. Персонал клуба опускал руки, переставая бороться за продажи, и это сказывалось на результате.

Данная ситуация связана прежде всего с тем, что кризисная ситуация в стране не позволяет покупателям совершать много необдуманных покупок, поэтому заметно снижение трафика покупателей, а объем продаж равен объему продаж по сопоставимому периоду прошлого года в связи с небольшим увеличением средней цены. То есть клиентов стало меньше, но из-за небольшого роста цен, общая реализация держится на уровне прошлого года. Но для выполнения плана и получения премиальной части мотивации этого не всегда оказывается достаточно, потому что в план на месяц обязательно закладывается прирост. В данной ситуации персонал теряет мотивацию на увеличение объема продаж, когда близится конец месяца, а разрыв плановой реализации и фактической все еще очень велик. В таком компания теряет часть прибыли. В среднем от 1 до 5 тысяч рублей в день, зависящих от активности персонала.

Итак, можно отметить следующие моменты:

- высокий уровень текучести кадров;
- недостаточный профессионализм и заинтересованность персонала;
- разрозненность и отсутствие командной работы из-за частой смены кадров;
- отсутствие градаций за перевыполнения плана.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СК «РЭККОМ»

3.1 Структура системы мотивации персонала

Основной задачей системы мотивации персонала является повышение заинтересованности сотрудников в достижении высоких личных результатов труда в соответствии с определенными критериями результативности, которые разрабатываются для каждой должности. Система стимулирования персонала СК «РЭККОМ» состоит из обязательных выплат сотрудникам в виде оклада и премиальной части, которая относится к необязательным выплатам, и выплачивается за достижение плановых показателей, а также за надлежащее исполнение обязанностей и отсутствию дисциплинарных нарушений. Сумма премии может быть снижена на усмотрение руководства, а за грубое нарушение трудовой дисциплины сотрудник вовсе может лишиться премии.

Заработная плата сотрудников компании «РЭККОМ» зависит от политики компенсаций и льгот, квалификации сотрудника, уровня ответственности, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, специфики рынка труда в регионе (городе), в том числе особенностей конкурентной среды. Размер заработной платы сотрудника за месяц, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), определяется в заключаемом с ним трудовом договоре и не может быть ниже минимального размера заработной платы, установленного законодательством субъекта Российской Федерации, на территории которого находится структурное подразделение, в котором работает сотрудник.

Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца. Сроки выплаты заработной платы устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка. Система оплаты труда в компании принята повременно - премиальная. Сотрудникам могут устанавливаться стимулирующие набавки и

компенсационные доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, сложность и напряженность труда, увеличение объема работ, совмещение, выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника и т.п.

В целях стимулирования повышения заинтересованности в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей и поощрения за достижение высоких результатов работы, предусмотрено премирование (материальное стимулирование) сотрудников.

В соответствии со штатным расписанием в зависимости от должностей и структурных подразделений устанавливаются оклад за месяц (месячная ставка) или часовая тарифная ставка, отражаемые в трудовом договоре. К окладу или тарифной ставке могут быть установлены различные виды надбавок и доплат, включая доплаты по районным коэффициентам и северные надбавки, а именно:

- 1) доплата за совмещение должностей, исполнение обязанностей на период временного отсутствия сотрудника;
- 2) доплата за наставничество;
- 3) доплата за дополнительные работы, связанные с обзвонами клиентской базы, инвентаризациями;
- 4) иные выплаты в соответствии с законодательством и локальными нормативными актами общества.

Сотрудникам, выполняющим работу по иной профессии (должности) одновременно с основной работой, обусловленной трудовым договором или исполняющим обязанности временно отсутствующего сотрудника без освобождения от своей основной работы, производиться доплата за совмещение профессий (должностей). Размер доплаты устанавливается по соглашению с сотрудником с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за наставничество предусмотрена для Наставников, вводящих в должности Директора комплекса /Управляющий комплексом /Администратор комплекса, вновь принятых или переведенных на эти должности. Наставником осуществляется введение в должность и адаптация новых и переведенных

сотрудников согласно содержанию и срокам программы введения в должность и адаптации на соответствующую должность. Доплата выплачивается в случае и после своевременного прохождения новым или переведенным работником тестирования (не позднее даты окончания испытательного срока) при количестве правильных ответов не менее 90 %. Для новых сотрудников создаётся тестирование «окончание испытательного срока», для переведенных сотрудников «подтверждение квалификации». В случае неуспешной первой попытки (количество правильных ответов менее 90 %), может быть назначена одна пересдача теста не позднее чем через 14 календарных дней после первой попытки.

Доплата за дополнительные работы носят разовый характер и осуществляется в размерах, указанных в отдельных положениях о начислении надбавок за дополнительные работы.

Сотрудникам, которым, в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка и трудовым договором установлен суммированный учет рабочего времени, графики сменности (работы) устанавливаются с учетом соблюдения нормального числа часов в целом за учетный период. При этом работа в соответствии с графиком сменности сверх нормального числа часов за тот или иной месяц отчетного периода, не является сверхурочной, а компенсируется предоставлением выходных дней в пределах учетного периода.

Учетным периодом при суммированном учете рабочего времени является календарный год (с 01 января по 31 декабря).

Если сотрудник принят в Общество после начала учетного периода или уволен до конца учетного периода, то учетный период определяется со дня приема (включительно) по дату увольнения (включительно).

Оплата основных и дополнительных отпусков производится по общим правилам, установленных действующим законодательством для оплаты отпусков.

Таким образом, критериями оценки сотрудников для представления к премии являются:

- 1) Выполнение должностных обязанностей;
- 2) Отсутствие нареканий со стороны непосредственного руководителя по качеству выполнения должностных обязанностей;
- 3) Отсутствие нарушений трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;
- 4) Достижение плановых показателей.

Определяющими показателями является процент выполнения плана. Для каждой должности устанавливается коэффициент, с помощью которого вычисляется размер премии.

Дополнительный социальный пакет, предоставляемый компанией в рамках стимулирования труда, составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, необходимые для комфортных условий труда и отдыха сотрудника, направленные данные меры непосредственно на повышение производительности труда.

«РЭККОМ» предоставляет следующие элементы:

- бесплатное посещение сотрудниками тренажерного зала, фитнес программ, посещение бассейна (не чаще одного раза в неделю);
- материальная помощь в критических жизненных ситуациях: свадьба сотрудника, рождение ребенка, смерть близкого родственника (супруг, ребенок, если сотрудник не состоит в браке - родители).

В компании выплачивается материальная помощь в случаях тяжелой болезни сотрудника, причинения ущерба имуществу сотрудника, смерти близких родственников сотрудника и иных случаях, связанных с тяжелым материальным положением, сотруднику по его заявлению может быть оказана материальная помощь. Размер материальной помощи определяется Генеральным директором.

В качестве дополнительных социальных льгот, не предусмотренных Трудовым кодексом РФ, компания предоставляет доставку служебным транспортом в

вечернее время, а также обеспеченность сотрудников на всех магазинах бутилированной водой.

Проведем более подробную оценку системы мотивации, действующей в организации с 01.01.2017, которая включала в себя увеличение оклада, а также пересмотр расчета премиальной части. Новая система мотивации персонала направлена на усиление материальной заинтересованности работников магазинов в увеличении объема продаж, а также повышении уровня трудовой дисциплины. Была разработана собственная система для администраторов, тренеров и руководящих должностей, учитывающая специфику работы. Для того, чтобы оптимизировать систему мотивации персонала, необходимо рассмотреть действующую мотивацию, в которые можно внести корректировки, с учетом всех положительных и отрицательных сторон.

Для СК «РЭККОМ» мотивация состоит из окладной и премиальной части, премия зависит от выполнения плана, должности работника. Коэффициенты премии для каждого региона установлены в соответствии с размерами региональных надбавок (для Уральского региона коэффициент 1,15).

Премия управляющего клуба зависит от выполнения плана за месяц. Премия составляет 1 % от установленного плана, при этом учитывается перевыполнение или недовыполнение плана.

$$X * 1\% \pm Z = \text{переменная часть от ежемесячного плана}$$

Где X – общая выручка за месяц,

Z – недо/перевыполнение плана.

Премия менеджера по персоналу зависит также от выполнения ежемесячного плана. Премия составляет 0,57 % от установленного плана, при этом учитывается перевыполнение или недовыполнение плана.

$$X * 0,57\% \pm Z = \text{переменная часть от ежемесячного плана}$$

Где X – общая выручка за месяц,

Z – недо/перевыполнение плана.

Для тренеров система мотивации состоит из окладной и премиальной части, премия зависит от личных продаж – количества проведенных персональных или групповых занятий. Оплата за час (в зависимости от размера регионального коэффициента) и установлены в положении о премировании. Оплата за проведение персональных тренировок представлена в таблице 3.1, оплата за проведение групповых программ в таблице 3.2.

Таблица 3.1 Памятка по распределению оплаты труда за проведение персональных тренировок

	Вид ПТ	Стоимость ПТ	Оплата инструктору
Тренажерный зал, зал фитнеса			
1	Разовое посещение ПТ	900р.	400р. с человека
2	Разовое посещение ПТ по аб-ту 12 пос.	8988р.	350р. с человека
3	Разовое ПТ «Дуэт»	1350р.	550р. с человека
4	Посещение ПТ «Дуэт» по аб-ту 12 пос.	13980р.	500р. с человека
Разработка персональной программы			
1	Разработка персональной программы	1000р.	600р. с программы
Бассейн			
1	Разовое посещение ПТ	1170р.	500р. с человека
2	Разовое посещение ПТ по аб-ту 8 пос.	7360р.	450р. с человека
3	Разовое ПТ «Дуэт»	1840р.	700р. с человека
4	Посещение ПТ «Дуэт» по аб-ту 12 пос.	12720р.	650р. с человека

Таблица 3.2 Памятка по распределению оплаты труда за проведение групповых тренировок

	Вид	Стоимость	Оплата инструктору
Тренажерный зал, зал фитнеса			
1	Фитнес зал	с любого посещения	100р. с человека
2	Бассейн «Аквааэробика»	550р.	150р. с человека
3	Бассейн плавание (разовое посещение)	550р.	150р. с человека
4	Бассейн плавание (посещение по аб-ту)	4000р.	130р. с человека
5	Теннис	С любого посещения	150р. с человека

У администраторов используется повременно-премиальная система оплаты труда и система мотивации, основанная на выполнении ежемесячного плана. Премиальная часть напрямую зависит от выручки за месяц. Далее представлен подробный расчет заработной платы администратора.

1. количество смен * оклад за день = оклад

2. $\frac{X*2\% \pm Z}{общее кол-во смен за месяц администратором} * x =$

переменная часть от продаж с тенниса

3. $\frac{Y*2\% \pm Z}{общее кол-во смен за месяц} * (x + y) =$ переменная часть от остальных продаж

4. $\Sigma 1,2,3,4 = ЗП$ за месяц

x – количество смен отработанных администратором

X – выручка за продажу услуг тенниса

Y – выручка за продажу остальных видов услуг

Z – недо/перевыполнение плана

План продаж устанавливается на каждый новый месяц, при этом учитываются сезонные колебания спроса. В период активности клиентов, осенний, зимний, первый месяц весны период план значительно выше плана установленного в

летний период. Это обусловлено тем, что лето время для отдыха, большинство уезжает из города, либо занимается на уличных оборудованных площадках.

Таким образом, можно выделить ряд параметров действующей системы мотивации СК «РЭККОМ», которые изложены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 Параметры системы мотивации СК «РЭККОМ»

Параметры	Руководящие должности	Администратор	Тренера
Есть ли градация	Нет	Нет	Нет
Учет личных продаж	Нет	Нет	Да
На премию влияет	Должность, выполнение плана	Должность, выполнения плана	Должность, личные продажи
Отмечается перевыполнен	Да	Да	Нет
Расчет премии	От выполнения плана, количество отработанных часов	От выполнения плана, количество отработанных часов	От суммы личных продаж сотрудника, количество отработанных часов

Из таблицы наглядно видно, что одна из самых выгодных систем мотиваций – это мотивация тренеров, главным плюсом этой мотивации является наличие личных продаж, простота и наглядность расчета.

Однако от системы мотивации администраторов напрямую зависит заработка плата всех сотрудников клуба. Существенным недостатком данной системы мотивации является отсутствие разработанной градации по выполнению плана. Также использование такой системы оплаты считается нецелесообразным по той причине, что в клубе используется система скидок. Как известно самый простой способ продать услугу в большом количестве – продажа ее ниже себестоимости,

использование скидок. При использовании этой системы намного сложнее выполнить план. При высоко поставленном плане, сложно достичь его, а значит эффективность работы сотрудников по такой системе не максимальная. Необходимо внести соответствующие корректировки, что принесет пользу компании и повысит заинтересованность персонала.

Характерные различия объясняются, прежде всего, спецификой работы персонала.

3.2 Методические основы формирования и внедрения системы мотивации в СК «РЭККОМ»

Анализ системы мотивации, используемой для СК «РЭККОМ» показал, что в целом система построена хорошо, является достаточно выгодной для компании и сотрудников, позволяет получать прибыль и развиваться организации. Однако были выявлены существенные недостатки в работе организации, причиной появления которых является работа персонала, а значит и мотивация.

Основной целью торгового предприятия является получение максимальной прибыли, но персонал зачастую недостаточно стремиться достичь поставленной цели, так как нет поощрений. Рассмотрев все недостатки системы мотивации сотрудников клуба, считаем разумным внести изменения в систему мотивации администраторов. Это решение обусловлено тем, что при правильной работе администратора, при его заинтересованности клуб будет получать большую прибыль, повысится посещаемость и удовлетворенность клиентов. Необходимо сформулировать четкие задачи, которые должен выполнять сотрудник. В таком случае персонал будет больше чувствовать свою ответственность за результат, так как это отразится, в первую очередь, будет четкая цель и понимание, что старания будут оценены по достоинству.

Это связано, прежде всего, с потерей материальной мотивации персонала при низком объеме выполнение ежемесячного плана. Вследствие чего и происходит текучесть кадров – при приеме на работу сотрудник ожидает получать

определенную сумму премии, не получая несколько месяцев премию вовсе, интерес к работе теряется. А новый и необученный сотрудник не может обеспечить должного уровня сервиса для достижения плановых показателей.

Также необходимо разделить обязанности среди администраторов и разработать должностные инструкции для старшего и младшего администратора, это связано с тем, что при новой системе мотивации основные цели будут одинаковы для всех. При этом один из администраторов находящийся на смене всегда выполняет более ответственные дополнительные обязанности (открытие, закрытие смены, ответственность за правильное ведение ККМ и т.д.).

Таким образом, корректировка системы мотивации будет положительно сказываться на сотрудниках, и приносить дополнительную прибыль компании.

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании.

Как правило, администратор, следящий за всеми процессами, происходящими в клубе, должен отслеживать меньше показателей, тогда эффективность выполнения KPI будет выше, считается достаточным от 3 до 5 ключевых показателей KPI.

При разработке системы KPI для администраторов СК «РЭККОМ» определяется основная цель максимальные продажи. Рекомендуется план продаж на месяц разбить на три подгруппы: план – максимум; план – минимум; план – норма. За минимум берется план, который компания выполнила, за максимум который вы комплекс стремится выполнить, норма средний показатель между ними.

Немаловажным считается привлечение новых клиентов, для этого требуется постоянный контроль над социальными сетями, отслеживание эффективности рекламы, своевременные ответы интересующимся услугами, как по телефону, так и в интернет ресурсах.

Процент удовлетворенности клиентов также играет немаловажную роль, поэтому следует внимательнее относиться к посетителям комплекса, учитывать их интересы, например при составлении расписания групповых программ и т.д.

Взвешивание (выбор приоритетов) KPI для администратора представлено таблице 3.4

Таблица 3.4 – Вес KPI, %

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %
KPI 1	Объем продаж	60 %
KPI 2	Количество новых клиентов	25 %
KPI 3	Удовлетворенность клиентов	15 %
	Итого	100%

Выбор приоритетов основан на проведенном анализе влияния данных критериев на достижение основных целей клуба. Данный анализ был подкреплен статистическими данными предоставленными бухгалтерией клуба.

Диапазоны значений выбранных критериев определяются расчетным путем в конце каждого месяца. Диапазоны выбранных KPI представлены в таблицах 3.5; 3.6; 3.7.

Таблица 3.5 – Диапазон значений KPI 1

Название KPI	Объем продаж				
Диапазон значений, %	Свыше 100%	90%–99,99%	70%–89,99%	50%–69,99%	Менее 50%
KPI 1	1,3	1	0,7	0,4	0

Таблица 3.6 – Диапазон значений KPI 2

Название KPI	Количество новых клиентов				
Диапазон значений, чел.	Более 280	220–280	160–220	100–160	Менее 100
KPI 2	1	0,6	0,4	0,2	0

Таблица 3.7 – Диапазон значений KPI 3

Название KPI	Процент удовлетворенности клиентов				
Диапазон значений, %	Свыше 100%	90%–99,99%	70%–89,99%	50%–69,99%	Менее 50%
KPI 3	1	0,7	0,5	0,2	0

Целевые значения используются вместе с пороговыми значениями, определяющими нижнюю и верхнюю границы диапазона допустимых значений показателя. Пороговые значения со своей стороны определяют верхние и нижние границы, то есть диапазон приемлемых значений данного показателя на некоторый период времени. Обычно пороговые значения регулируются; например, пороговые значения данного показателя могут быть периодическими,

обычно через месяц, сближаться, пока не будет достигнуто желательное конечное состояние или целевое значение.

Применим разработанные KPI администратора для расчета ежемесячной премии при выполнении каждого из KPI. Расчет представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет ежемесячной премии администратора

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %	Формула расчета ежемесячной премии при выполнении каждого KPI
KPI 1	Объем продаж	60 %	$B * (K1 * \text{вес})$
KPI 2	Количество новых клиентов	25 %	$B * (K2 * \text{вес})$
KPI 3	Удовлетворенность клиентов	15 %	$B * (K3 * \text{вес})$
	Итого	100%	ЕП

Формула расчета ежемесячной премии (ЕП):

$$EP = B \times (K1 \times 0,6 + K2 \times 0,25 + K3 \times 0,15),$$

где Б – базовый должностной оклад;

$K1, K2, K3$ – коэффициенты выполнения KPI;

0,6; 0,25; 0,15 – удельный вес каждого KPI.

Применив данную систему мотивации KPI, зарплата администратора будет напрямую зависеть от выполнения поставленных перед ним задач.

В данных таблицах приведены пороги выполнения плана и коэффициенты, расчета премиальной части заработной платы. При этом стоит отметить, что остался неизменным главный плюс принятой системы – это неограниченный уровень премиальной части, все определяется только профессиональным уровнем персонала и ресурсами.

Таким образом, основные изменения касаются только ситуаций с перевыполнением плана и выполнение от 90 % до 100 %. При выполнении плана на 100-100,99 % используются стандартные коэффициенты, разработанные компанией.

На основании предложенной системы мотивации были разработаны должностные инструкции для младшего и старшего администратора. Инструкции представлены в приложении В, Г. Отличительные различия обязанностей между администраторами представлены в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Основные различия в должностных инструкциях старшего и младшего администратора

Старший администратор	Младший администратор
Соблюдение и контроль за соблюдением внутреннего распорядка, распорядка дня администратора, корпоративной культуры других подчиненных ему сотрудников.	Соблюдение внутреннего распорядка, распорядка дня администратора, корпоративной культуры предприятия.
Рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводить соответствующие организационно-технические мероприятия, принимать меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.	Принимать меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
Осуществлять контроль над рациональным и эстетичным оформлением помещений.	Способствовать рациональному и эстетическому оформлением помещений.

Окончание таблицы 3.9

Старший администратор	Младший администратор
Вести административно-хозяйственную деятельность предприятия и осуществлять снабжение предприятия расходными материалами, канцелярией и т.д.	
Правила ведения делопроизводства.	

Учитывая особенности обязанностей каждого из администраторов, принято ежемесячно премировать старшего администратора на сумму три тысячи рублей. Сумма премии рассчитана на дополнительные обязанности с учетом рамок фонда зарплаты предусмотренного на штат администраторов ежемесячно.

Новая система премирования позволяет мотивировать сотрудников к работе с максимальной отдачей и одинаково эффективно при любой ситуации, потому что всегда есть возможность приложить больше усилий и получить существенную разницу в вознаграждении.

3.3. Оценка результативности разработанной системы мотивации

Главной задачей мотивации персонала является стимулирование производственного поведения сотрудников компании, направленного на достижение стратегических задач организации и достижения поставленных целей.

Оценить эффективность мотивации можно только по конкретным результатам работы и реализации стратегических целей организации. Для сотрудников компаний эффективность мотивация будет определяться полнотой удовлетворения их основных потребностей и ожиданий от работодателя. Таким образом, основное значение мотивации – объединять интересы сотрудников и стратегические задачами предприятия.

При внедрении новой системы мотивации в компании, задачей руководителя предприятия становится оценка ее эффективности, которая рассматривается как результативность достижения поставленных задач. На текущий момент нет единой общепринятой системы оценки эффективности работы системы мотивации труда. Большинство предприятий и организаций вообще не отслеживают данный показатель, пуская процессы на самотек, что ни к чему хорошему для организации не приведет. Для оценки эффективности системы мотивации используют экономические и социальные критерии [37].

Экономические цели предприятия связаны с его производственной деятельностью и отражаются в экономических показателях и критериях эффективности функционирования организации.

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}.$$

Эффективность может быть выражена в долях или процентах. Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результаты можно соотносить с затратами того или иного вида.

Экономическая эффективность для руководства компаний является первоочередной, ведь для принятия определенных управленческих решений менеджеру нужно понимать экономическую целесообразность того или иного изменения. Однако рассчитать экономическую эффективность мотивационных систем в чистом виде довольно трудно из-за сложности оценки результата в денежном эквиваленте. Например, таким результатом может стать прирост дохода или прибыли организации, но на эти показатели имеет влияние большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации персонала.

Основным показателем эффективности является производительность труда. Объем работы можно оценить как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях). Также может использоваться показатель опережения, который отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы, тогда можно говорить о том, что система мотивации и стимулирования успешно справляется с задачей повышения экономической эффективности и улучшения производственной деятельности [33].

Наряду с понятием эффективности используется понятие результативности. Согласно стандартам ISO серии 9000:2000 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Чем точнее достигается поставленная цель, тем выше результативность. В связи с этим результативность можно иначе обозначать как целевую эффективность. Соответственно, общая формула результативности может иметь вид:

$$\text{Результативность} = \text{Результат} / \text{Цель.}$$

Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы KPI, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от результативности следующие:

- экономическая эффективность требует достижения не столько цели, сколько результата за счет минимальных затрат;
- для измерения результативности необходимо иметь четко определенные цели и планы.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. По общему определению социальная эффективность управления

характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда [26].

В таблице 3.10 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности.

Таблица 3.10 –Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работниками различными аспектами труда	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворенность уровнем заработной платы; – удовлетворенность системой социальной защищенности; – удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда; – удовлетворенность отношениями в коллективе; – удовлетворенность содержанием и значимостью труда; – удовлетворенность системой вознаграждения и признания услуг; – удовлетворенность системой карьерного развития; – удовлетворенность системой профессионального развития; – удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями.
Социальная защищенность работников	<ul style="list-style-type: none"> – жилищные условия работников и членов их семьи; – обеспеченность детскими дошкольными учреждениями; – обеспеченность медицинской помощью; – обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями.

Продолжение таблицы 3.10

Группа показателей	Показатели социальной эффективности
Текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> – текучесть кадров в целом по предприятию; – текучесть кадров в структурных подразделениях.
Санитарно-гигиенические условия труда	<ul style="list-style-type: none"> – температурный режим; – освещенность рабочих мест; – уровень шума; – запыленность помещений; – обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями.
Профессионально-квалификационная структура персонала	<ul style="list-style-type: none"> – общепринятый уровень работников; – профессиональный уровень работников; – уровень квалификации работников; – уровень общепринятой культуры работников; – доля работников, прошедших повышение квалификации; – доля работников с удовлетворительным результатом аттестации.
Социально-психологические условия труда	<ul style="list-style-type: none"> – морально-психологический климат в коллективе; – уровень конфликтности отдельных подразделениях и на предприятии в целом; – участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений). – трудовая и общественная активность работников; – уровень вовлеченности и лояльность персонала.

Окончание таблицы 3.10

Группа показателей	Показатели социальной эффективности
Соотношений формальных и неформальных структур управления.	<ul style="list-style-type: none"> – напряженность и интенсивность труда; – рациональность режимов труда и отдыха; – удельный вес творческих операций; – удельный вес неквалифицированного труда; – обеспеченность работников нормативной документацией;

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

На основании приведенного ранее анализа системы мотивации спортивного комплекса «РЭККОМ» руководству была предложена для апробации новая система мотивации персонала, представленная в предыдущих пунктах третьей главы диссертационной работы. В качестве выбранных показателей эффективности в данной работе будем использовать соотношение следующих показателей:

- выполнение плана продаж, %;
- привлечение новых клиентов, %
- процент удовлетворенности клиентов, %
- текучесть кадров.

Результаты апробации приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Результаты работы клуба с 01.02.2018 по 31.05.2018 г.

Показатель	Февраль	Март	Апрель	Май
Установленный план	3 497 876	3 367 904	3 223 630	2 748 888
Процент выполнения плана	117 %	122 %	130 %	132 %
Новые клиенты	5,82	5,88	6,26	6,46
Удовлетворенность клиентов	1,35	1,38	1,41	1,38
Текучесть (количество уволившихся сотрудников)	1	0	0	0

Для наглядности проведем сравнение показателей суммарно за периоды и выявим изменения. Данные приведены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Сравнение показателей работы после изменения мотивации

Показатель	До аprobации	После аprobации	Прирост
Установленный план	6 865 780	5972518	
Процент выполнения	119,5 %	131 %	+9,62 %
Новые клиенты	5,85	6,36	+8,72 %
Удовлетворенность	1,365	1,395	+2,2 %
Текучесть (количество уволившихся сотрудников)	1	0	

По данным таблицы, можно сделать вывод, что после изменения условий мотивации произошло увеличение следующих показателей: выполнение плана продаж – на 9,62 %. Закономерно увеличились и KPI показатели, потому достигнутый прирост был без увеличения трафика, только за счет повышения мотивации персонала к работе и улучшения качества обслуживания покупателей. Так количество новых клиентов клуба выросла на 8,72 %, а удовлетворенность повысилась на 2,2 %. Это говорит о том, что удалось добиться привлечения новых клиентов, заинтересовать и удержать имеющийся трафик, улучшить выручку. Все это зависит от работы персонала и от профессиональных навыков. Об улучшении показателя текущести говорить рано, так как обычно для расчета используются большие промежутки времени, однако уже сейчас заметно, что после изменения системы не было увольнений, все сотрудники работают на своих местах, коллектив сформировался и улучшилась моральная обстановка, что косвенно повлияло и на общее выполнение плана, потому что важна именно взаимопомощь и командная работа для достижения отличных результатов.

Помимо изменений экономических показателей была также проведена оценка социальной эффективности мотивации путем анкетирования и интервьюирования сотрудников. За исследуемый период после апробации новой системы мотивации были отмечены оценки значительно выше. Результаты представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Удовлетворенность сотрудников

Вопрос	Оценка до аprobации, %	Оценка после аprobации, %
1. Удовлетворенность содержанием и значимостью труда.	60	69
2. Удовлетворенность морально-психологическим климатом в коллективе.	90	100
3. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг.	66	83
4. Удовлетворенность размером заработной	78	90
6. Удовлетворенность отношениями между администрацией и коллективом.	83	83
7. Удовлетворенность режимом и графиком работы.	68	68

Подводя итог, можно отметить, что предложенный метод мотивации с учетом градации процентов выполнения плана является наиболее выгодным как для персонала, так и для организации в целом, так как данная система мотивации не только ведет к увеличению объема продаж, а, следовательно, получению предприятием дополнительного дохода. Внедрение данных корректировок не может не отразиться на экономических результатах работы компании.

В настоящее время мотивация персонала имеет огромное значение. Разработка, внедрение и осуществление мотивационных программ требует больших затрат, но эффект, который они могут принести организации, значительно больше. Потому что именно сотрудники являются движущей силой и главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы и отдача определяет общий результат деятельности компании. Достичь наибольшей отдачи

от персонала можно только когда положительный эффект от труда работника получает и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти мотивы, движущие каждым сотрудником в его трудовой деятельности, создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала для администраторов СК «РЭККОМ» показали свою эффективность. Использование данной системы требует от предприятия небольшого повышения затрат, однако полученный в результате экономический эффект гораздо выше. Внедрение системы позволит работать в любых условиях и использовать имеющиеся человеческие и финансовые ресурсы с максимальной выгодой, а также сформировать рациональный подход к управлению персоналом торговой компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью написания диссертационной работы стала оценка эффективности действующей системы мотивации в спортивном комплексе « РЭККОМ» и разработка предложений по ее оптимизации. В рамках поставленной цели были определены задачи, которые решались следующим образом:

1. Изучены теоретические основы создания эффективной системы мотивации персонала. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что основная цель мотивации – стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стратегических задач, стоящих перед ней.

Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивации персонала. В свою очередь мотивация работников будет, определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Следовательно, основное значение мотивации – соединить интересы работника со стратегическими задачами организации.

Значит, эффективность мотивации включает два основных понятия:

- экономическая эффективность мотивации;
- социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации. Мотивация может решать следующие задачи организации:

- привлечение персонала в организацию;
- сохранение сотрудников в ней;
- стимулирование производственного поведения работников (производительности, творчества, преданности организации и т.п.);
- уменьшение затратных показателей.

Эти и другие экономические показатели работы организации будут зависеть от эффективной мотивации.

2. Даны оценка мотивации персонала СК «РЭККОМ».
3. Предложен вариант оптимизации системы стимулирования персонала.

Таким образом, можно отметить, что в СК «РЭККОМ» разработана достаточно хорошая политика управления кадрами, однако в ней не учтены некоторые недостатки, из-за чего компания теряет часть прибыли.

На основании вышеизложенного руководству СК «РЭККОМ» была предложена апробация мероприятий, представленных в предыдущих пунктах третьей главы диссертационной работы. По результатам апробации получены следующие результаты:

1. При изменении системы мотивации и увеличении заработной платы персонала можно отметить увеличение следующих показателей:

- выполнение плана продаж прирост на 9,62 %;
- привлечение клиентов прирост на 8,72 %;
- удовлетворенность клиентов прирост на 2,2 %.

2. В дополнение к проведенному исследованию был проанализирован уровень удовлетворенности работников по отдельным параметрам профессиональной деятельности. Помимо роста экономических показателей можно отметить улучшение морального климата в коллективе и большую заинтересованность персонала. В ходе интервьюирования и анкетирования сотрудников по итогам оптимизации системы мотивации персонала большая часть сотрудников оценила выше удовлетворенность по основным пунктам социальной эффективности мотивационной системы предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что поставленная цель достигнута и задачи решены. Данную мотивационную структуру можно успешно применять не только для администраторов СК «РЭККОМ», но и в любых других торговых организациях аналогичного сегмента.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексина, О.Е. Стимулирование развития работников организации// Управление персоналом. – 2006. – № 1. – С. 50 – 52.
2. Андреева, Э. Модель эффективного управления персоналом// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С.12 – 16.
3. Анисмова, И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 14 – 19.
4. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем – Персонал. – 2002. – № 5. – С. 15 – 23.
5. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала/ Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 11. – С. 14 – 19.
6. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления/ В.А. Бовыкин// М.: Экономика, 2007. – 345 с.
7. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 23.
8. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 87 – 89.
9. Десслер, Г. Управление персоналом / Г.Десслер. – М.: БИНОМ, 2007. – 247 с.
10. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США// Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 83 – 88.
11. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2006. – 115 с.
12. Зинченко, Г. Три сестры: как управлять разными брендами на одном рынке.
– <http://www.forbes.ru>
13. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2004. – 208 с.
14. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие.

Стандарт третьего поколения / В.В. Кафидов. – Спб.: Питер, 2012. – 208 с.

15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А.Я. Кибанов. – М.:Экзамен, 2004. – 492 с.
16. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов/ А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
17. Кнорринг, В. М. Теория, практика и искусство управления / В.М. Кнорринг. – М.: НОРМА. ИНФРА – М, 2006. – 375 с.
18. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом// Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2012. С. 80 – 83.
19. Колосницына, М. Г. Экономика труда/ М.Г. Колосницына. – М.: ИЧП «Магистр», 2004. – 400 с.
20. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова. – М.:Дело, 2006. – 249 с.
21. Курочкин, В.Н. Организация, нормирование и оплата труда/ В.Н. Курочкин. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 234 с.
22. Ловчева, М.Организационное стимулирование работников// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 10. – С. 13 – 21.
23. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 485 с.
24. Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах// Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №1. – С.8 – 15.
25. Мильнер, Б. З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА- М, 2006.– 316 с.
26. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала. – <http://ekonomika.snauka.ru>
27. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала// Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53 – 59.

- 28.Романенко, И. В. Управление персоналом/ И.В. Романенко. – СПб.: «Михайлова В. Н.», 2004. – 318 с.
- 29.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебное пособие/ Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Минск: ИП "Экоперспектива", 2006. – 428 с.
- 30.Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.В. Сергеев. – 2е изд. перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 531 с.
- 31.Сильченкова, С.В. Значение нематериальных мотивационных инструментов трудовой деятельности// Инновации. Бизнес. Образование. Материалы научно-практической конференции. Смоленский институт бизнеса и предпринимательства, 21–23 ноября 2013 года. – Киров: МЦНИП, 2014. – 238 с.
- 32.Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 267 с.
- 33.Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. – № 1(1). – 2012. – С. 121 – 125.
- 34.Сотникова, С. И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 414 с.
- 35.Сотникова, С.И. Управление персоналом: Деловая карьера: Учебное пособие/ С.И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2016 – 328 с.
- 36.Справочник директора предприятия / под ред. Лапусты М.Г. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 618 с.
- 37.Титова, Н. Е. Рынок: интенсивность и мотивация труда / Н.Е. Титова. – М.: РАУ, 2004. – 512 с.
- 38.Трейси, Б. Мотивация / Брайан Трейси; пер. с анг. Елены Ивченко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 144 с.
- 39.Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова. – М.:Банки и биржи

- «ЮНИТИ», 2004. – 228 с.
40. Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин. – М.: Акалис, 2006. – 315 с.
41. Форсиф, Патрик. Развитие и обучение персонала/ Патрик Форсиф. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2003. – 183 с.
42. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. – 2000. – №4. – С. 51 – 56.
43. Чингос, Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / Питер Т. Чингос: Пер. с анг. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.
44. Шершня, С. В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шершня. – М.: ЗАО «Бизнес– школа «Интел Синтез», 2007. – 128 с.
45. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы// Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст./ под общ. ред. В.Б. Тасеева. Самара: Изд-во «Самарский университет», – 2012. – Вып. 5(17). – С. 185 – 193.
46. Эйдельман, Я.Л. Мотивация персонала предприятия/ Я.Л. Эйдельман, Ю.Н. Лапыгин. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 192 с.
47. Экономика и статистика фирм / под ред. Адамова В.Е., Ильинкова С.Д., Сироткина Т.П. и др. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 225 с.
48. Экономика предприятия / под ред. Н.А. Сафонова. – М.: Юристъ, 2004. – 368 с.
49. Экономика предприятия / под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина, – Ростов.: Феникс, 2006. – 285 с.
50. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н. А. Вокшина – М.: Экзамен, 2006. – 317 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А Справка о принятии к публикации статьи



ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ»

ИНН/КПП: 7536104558/166001001
420029, г. Казань, ул. Акад. Кирпичникова, 25
Тел./факс: (499) 653-70-87, 8-800-555-14-87
E-mail: info@moluch.ru
Сайт: <http://moluch.ru/>
Исх. № 51514 от 19.06.2018

СПРАВКА

Подтверждаем, что статья «**Системный подход к мотивации персонала в современных организациях**» (автор: Ямлиханова Раиса Рамилевна, научный руководитель: Цирульниченко Лина Александровна) принята к печати 15 июня 2018 г. и будет опубликована в **международном научном журнале «Молодой ученый» №24 (210), июнь 2018 г.** (ISSN 2072-0297, свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г.). Журнал размещается на портале elibrary.ru, на данный момент не входит в РИНЦ.

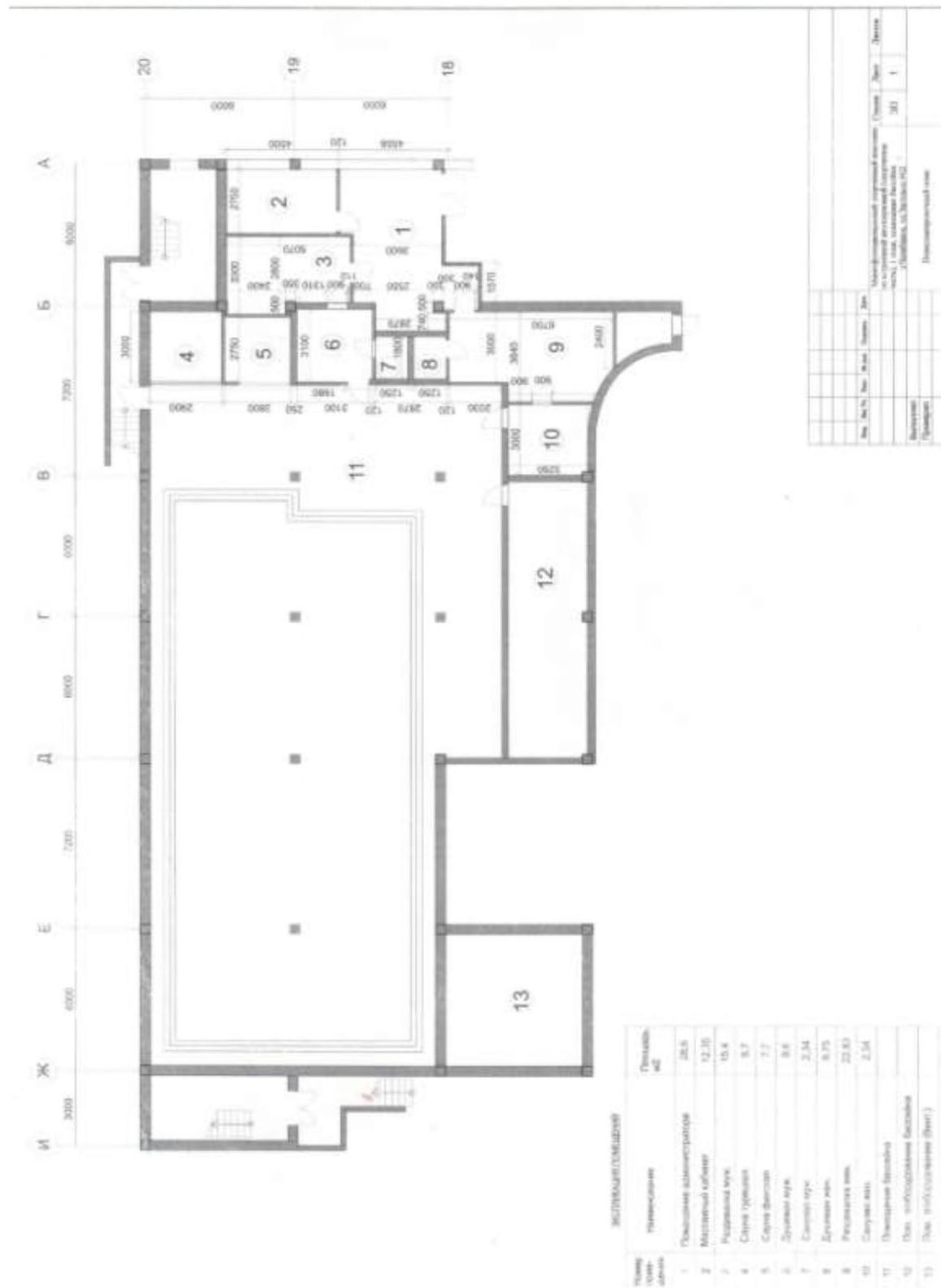
Главный
редактор:

/к.т.н. Ахметов И.Г./



Исп.: Кайнова Г.А.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б схема расположения первого этажа спортивного клуба «РЭККОМ»



ПРИЛОЖЕНИЕ В – должностная инструкция младшего администратора

УТВЕРЖДАЮ:

И.Л. Емельянов

«10» 20 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЛАДШЕГО АДМИНИСТРАТОРА

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с Администратором

(наименование должности лица, на которого составлена настоящая должностная инструкция) и в соответствии с Положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов Российской Федерации, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1. Администратор относится к категории специалистов.

2. На должность администратора назначается лицо, имеющее высшее образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

3. Назначение на должность администратора и освобождение от нее производится приказом руководителя предприятия.

4. Администратор должен знать:

4.1. Правила внутреннего трудового распорядка.

4.2. Распорялок для администратора и корпоративную культуру организации.

4.3. Виды и порядок оказываемых услуг.

4.4. Правила и методы организации процесса обслуживания посетителей.

4.5. Основы эстетики, этики и социальной психологи.

4.6. Правила и порядок работы с ККМ.

4.7. Трудовой Кодекс Российской Федерации.

4.8. Правила оказания первой медицинской помощи.

4.9. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4.10. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы предприятия.

4.11. Структуру управления предприятием, права и обязанности работников организации и режим их работы.

4.12. Администратор является материально-ответственным лицом и подчиняется непосредственно руководителю соответствующего структурного подразделения или директору предприятия.

4.13. На время отсутствия администратора (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

II. Должностные обязанности администратора

Администратор обязан:

1. Соблюдать Правила внутреннего распорядка, распорялок для администратора и корпоративную культуру предприятия.

2. Консультировать посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг.

3. Обеспечивать и контролировать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

4. Принимать меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

5. Рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводить соответствующие организационно-технические мероприятия.

6. Осуществлять сбор информации о клиентах и обеспечивать ее конфиденциальность.
7. Вести документооборот, соответствующий сфере деятельности предприятия.
8. Обеспечивать безопасность и охрану здоровья посетителей при возникновении пожара или других ЧП.
9. Оказывать первую медицинскую помощь посетителю в случае получения травмы, (в зависимости от степени травмы и в соответствии с Правилами оказания первой медицинской помощи).
10. Обеспечивать чистоту и порядок в помещениях.
11. Способствовать рациональному и эстетическому оформлению помещений.
12. Контролировать соблюдение другими работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.
13. Осуществлять контроль над сохранностью материальных ценностей.
14. Информировать руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимать меры к их ликвидации.
15. Выполнять отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

III. Права администратора

Администратор имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
4. Запрашивать лично или по поручению руководства организации от подразделений предприятия и иных специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
5. Привлекать, с разрешения руководителя предприятия, специалистов других структурных подразделений к решению задач, возложенных на него.
6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных прав и обязанностей.

IV. Ответственность администратора

Администратор несет ответственность:

1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Разработал

* * * 20 г.

С настоящей инструкцией ознакомлен:

* * * 20 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – должностная инструкция старшего администратора

УТВЕРЖДАЮ:

И.Л. Емельянов

о н 20 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СТАРШЕГО АДМИНИСТРАТОРА

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора со Старшим администратором

(наименование должности лица, на которого составлена настоящая должностная инструкция)
и в соответствии с Положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов Российской Федерации, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1. Старший администратор относится к категории специалистов.
2. На должность администратора назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы в аналогичной специальности не менее 2 лет.
3. Назначение на должность старшего администратора и освобождение от нее производится приказом руководителя предприятия.
4. Старший администратор должен знать:
 - 4.1. Правила внутреннего трудового распорядка.
 - 4.2. Распорядок дня администратора и корпоративную культуру организации.
 - 4.3. Виды и порядок оказываемых услуг.
 - 4.4. Правила и методы организации процесса обслуживания посетителей.
 - 4.5. Основы эстетики, этики и социальной психологии.
 - 4.6. Правила и порядок работы с ККМ.
 - 4.7. Правила ведения делопроизводства.
 - 4.8. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
 - 4.9. Правила оказания первой медицинской помощи.
 - 4.10. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
 - 4.11. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы предприятия.
 - 4.12. Структуру управления предприятием, права и обязанности работников организации и режим их работы.
 - 4.13. Администратор является материально-ответственным лицом и подчиняется непосредственно руководителю соответствующего структурного подразделения или директору предприятия.
 - 4.14. На время отсутствия администратора (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

II. Должностные обязанности старшего администратора

Старший администратор обязан:

1. Соблюдать сам и осуществлять контроль над соблюдением Правил внутреннего распорядка, распорядка дня администратора и корпоративной культуры других подчиненных ему сотрудникам.
2. Консультировать посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг.
3. Обеспечивать и контролировать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
4. Рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводить соответствующие организационно-технические мероприятия.

5. Принимать меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций
6. Осуществлять сбор информации о клиентах и обеспечивать её конфиденциальность.
7. Вести документооборот и контролировать правильность его исполнения.
8. Вести административно-хозяйственную деятельность предприятия и осуществлять снабжение предприятия расходными материалами, канцелярией и т.д.
9. Обеспечивать безопасность и охрану здоровья посетителей при возникновении пожара или других ЧП.
10. Оказывать первую медицинскую помощь посетителю в случае получения травмы, (в зависимости от степени травмы и в соответствии с Правилами оказания первой медицинской помощи).
11. Обеспечивать чистоту и порядок в помещениях.
12. Осуществлять контроль над рациональным и эстетичным оформлением помещений.
13. Контролировать соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.
14. Осуществлять контроль над сохранностью материальных ценностей.
15. Информировать руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимать меры к их ликвидации.
16. Выполнять отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

III. Права старшего администратора

Старший администратор имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
4. Запрашивать лично или по поручению руководства организации от подразделений предприятия и иных специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
5. Привлекать, с разрешения руководителя предприятия, специалистов других структурных подразделений к решению задач, возложенных на него.
6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных прав и обязанностей.

IV. Ответственность старшего администратора

Старший администратор несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Разработал _____
«____» ____ 20 ____ г.

С настоящей инструкцией ознакомлен: _____
«____» ____ 20 ____ г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»
Направление 38.04.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
/И.Ю. Потороко/
2018г.

ЗАДАНИЕ

На выпускную квалификационную работу студента
Колегова Владислава Владимировича
Группа ВМБШ-210

1 Тема работы: «Разработка мероприятий для оценки эффективности менеджмента качества компании ООО «Фабрика Уральские Пельмени», утверждена приказом по университету от 04.04.2018 г. №580.

2 Срок сдачи студентом законченной работы

3 Исходные данные к работе:

- нормативные документы;
- литературные источники.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов:

– рассмотреть качество продукции, как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий;

– изучить процесс управления качеством продукции;

– описать методы оценки эффективности системы менеджмента качества компаний;

– проанализировать особенности системы управления качеством компании ООО Фабрика Уральские Пельмени;

– разработать и обосновать мероприятия по совершенствованию системы оценки эффективности системы менеджмента качества компании ООО Фабрика Уральские Пельмени.

5 Иллюстративный материал: раздаточный материал, презентация, CD-диск.

6 Дата выдачи задания 29.04.2018 г.

Руководитель _____ /Н.В. Науменко/
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ / В.В. Колегов/
(подпись студента)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Утверждение тем дипломных работ, формулировка целей и задач исследования, объекта и предмета исследования		Выполнено
Заполнение задания на выпускную квалификационную работу		Выполнено
Обзор литературы, патентные исследования		Выполнено
Анализ собственных исследований пищевых объектов		Выполнено
Предоставление выпускной квалификационной работы руководителю		Выполнено
Устранение замечаний руководителя		Выполнено
Получение отзыва руководителя		Выполнено
Прохождение нормоконтроля		Выполнено
Получение рецензии		Выполнено
Регистрация работы на выпускающей кафедре, допуск выпускной квалификационной работы к защите		Выполнено
Подготовка доклада, оформление раздаточного материала		Выполнено
Предварительная защита выпускной квалификационной работы		Выполнено
Защита выпускной квалификационной работы		Выполнено

Заведующий кафедрой _____ /И.Ю. Потороко/

Руководитель работы _____ /Н.В. Науменко/

Студент _____ /В.В. Колегов/

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
Национальный исследовательский университет
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент

_____ 2018г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
д.т.н., профессор

И.Ю. Потороко
2018г.

Совершенствование системы мотивации персонала СК «Рекком»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ- 38.04.02.2018.89. ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.т.н., доцент
_____ Л.А. Цирульниченко
« _____ » 2018г.

Автор работы
студент группы ВМБШ-210
_____ Р.Р. Ямлинханова
« _____ » 2018г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент
_____ Н.В. Попова
« _____ » 2018г.