

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

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

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

_____ / И.В. Резанович

«__» _____ 2019г.

Мотивация свободным временем ключевых сотрудников
ООО «Компания Антари»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019XXXВКР

Консультант

по экономической части

к.э.н., доцент

_____ / Е.А. Резанович

«__» _____ 2019 г.

Руководитель

д.п.н., профессор

_____ / А.Е. Резанович

«__» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ-425

_____ / Д.В. Беляева

«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель

_____ / М.Р. Пяткова

«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

МОТИВАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

1.1. Сущность, виды и методы мотивации.....	7
1.2. Особенности мотивации сотрудников юридического профиля.....	15
1.3. Анализ зарубежного и отечественного опыта мотивации сотрудников юридического профиля.....	21

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Компания Антари».....	33
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Компания Антари».....	38
2.3 Кадровый аудит ООО «Компания Антари».....	51

ГЛАВА 3 ПРОЕКТ МОТИВАЦИИ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»

3.1 Анализ системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари».....	64
3.2 Проект мотивации свободным временем ключевых сотрудников для ООО «Компания Антари».....	83
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту повышения мотивации для ООО «Компания Антари».....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	109

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	110
-------------------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена важностью проблем разработки и использования новых форм и методов мотивации ключевых сотрудников являющейся основой повышения эффективности деятельности предприятия.

В современных условиях успешная деятельность предприятий немислима без взвешенного стратегического подхода к управлению кадровым потенциалом одним из основных инновационных активов. Как показывают исследования последнего времени, самые эффективные инвестиции – это вложения в человеческий ресурс. Вопросы мотивации ключевых сотрудников в условиях рыночных отношений приобретают особую актуальность.

В настоящее время перед профессиональными требованиями к работникам встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку. Современная деятельность предприятий предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе мотивации в условиях рыночных отношений. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Всё это порождает необходимость в совершенствовании системы управления мотивацией ключевых сотрудников.

Управлению подготовкой, повышением квалификации персонала, в том числе мотивации посвящены работы ученых Л.В. Аязовой, Н.А. Волгина, В.С. Гершунского, А.П. Егоршина, Т.Б. Журавлевой, А.Я. Кибанова, Р.П. Колосовой, В.В. Коновалова, Н.В. Кочкиной, А.А. Никифоровой, А.М. Новикова, Ю.Г. Одегова, Е.И. Огарова, В.Г. Онушкина, А.Н. Силина, В.Н. Скворцова, Н.П. Сорокиной, В.А. Спивака, С.В. Шекшни, и др.

Актуальность исследования и определила постановку цели, объекта, предмета и задач исследования.

Объект исследования – ключевые сотрудники ООО «Компания Антари».

Предмет исследования – особенности построения системы мотивации в компании ООО «Компания Антари».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект совершенствования системы мотивации ключевых сотрудников в компании ООО «Компания Антари».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы нами были поставлены и решены следующие задачи исследования:

- рассмотреть сущность, виды и методы мотивации;
- рассмотреть особенности мотивации сотрудников юридического профиля;
- исследовать зарубежный и отечественный опыт мотивации сотрудников юридического профиля;
- дать краткую характеристику компании ООО «Компания Антари»;
- провести исследование внутренней и внешней среды компании ООО «Компания Антари»;
- провести организационно-кадровый аудит компании ООО «Компания Антари»;
- провести анализ системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари»;
- провести разработку проекта мотивации свободным временем ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари»;
- произвести расчет стоимости предложений по проекту повышения мотивации в ООО «Компания Антари».

В качестве общенаучных методов, с помощью которых проводилось исследование, использовались методы анализа и синтеза, абстрагирование, индукции и дедукции, наблюдения и сравнения, системный и аналитический, графический методы, метод сравнения, конкретизация, классификация, логический анализ, метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод группировок. В качестве методологической базы исследования использовались принципы системного подхода.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения и библиографического списка.

В теоретической части исследования рассмотрены понятие и сущность системы мотивации на предприятии, представлены особенности мотивации сотрудников юридического профиля; исследован зарубежный и отечественный опыт мотивации сотрудников юридического профиля. Результатом теоретического исследования стал план мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников юридического профиля.

В практической части исследования дана краткая характеристика компании ООО «Компания Антари», проведено исследование внутренней и внешней среды компании ООО «Компания Антари», проведен организационно-кадровый аудит компании ООО «Компания Антари», проведен анализ системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари». На основании проведенного исследования нами разработан проект мотивации свободным временем ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари», произведен расчет стоимости предложений по проекту повышения мотивации в ООО «Компания Антари».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность, виды и методы мотивации

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, обобщенно мотивация – это одновременное влияние внутренних и внешних побудительных факторов, заставляющих отдельного индивида выполнять определенный вид деятельности, согласно заданным границам и в соответствии с необходимым в данный момент направлением деятельности, при этом имеется заранее известная направленность этой деятельности, определяемая исходя из требуемых конечных результатов. Воздействию мотивации посредством движущих сил подвержены поступки людей, тем не менее влияние ее будет индивидуальным и разным с зависимости от обстоятельств и воздействия в результате осуществляемой деятельности обратной связи [13, с. 200].

К. Уланов считает, что мотивация – это, в первую очередь, психологический процесс, который управляет действиями конкретного человека. Можно сказать, что мотивация персонала заключается в создании определенных условий и стимулов труда на рабочем месте, в ответ на которые сотрудник качественно выполняет возложенные на него обязанности, достигает заданных показателей премирования KPI [2].

С точки зрения А.М. Карякина, мотивация – это стимулирующее воздействие на персонал с целью выполнения им заданной работодателем служебной обязанности под влиянием различных внутренних и внешних факторов [10, с. 154].

По мнению Ж.А. Мингалевой и Л.Н. Депутатовой под мотивацией следует понимать сознательный выбор человека определенного поведения, которое зависит от внешних и внутренних факторов. Мотивация – создание системы воздействий на сотрудников с целью побуждения их к качественной трудовой

деятельности [14].

С точки зрения Е.Н. Ветлужских, что мотивация подразумевает совокупность действий, способствующих и задающих направленность рабочему состоянию персонала для решения им поставленных перед ним задач [1, с. 21].

Как считает А.А. Литвинюк, мотивация заключается в выборе посредством собственного внутреннего понимания и оценки своих возможностей для выполнения рабочих заданий такого стиля поведения, который обеспечивает выполнение индивидуальных потребностей с учетом воздействующих внешних и внутренних обстоятельств [15, с. 21].

В основном исследователи пришли к мнению о том, что начальное упоминание понятия «мотивация» было сделано в работе от 1831 года А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания», здесь мотивация прописана как «причинность, видимая изнутри» [28].

Учитывая сказанное выше, дадим собственное подробное определение мотивации. Мотивация – это набор факторов, влияющих совместно на принятие решения о начале и выполнении рабочих заданий, ограниченных рамками занимаемой должности и определяемыми высшим руководством как ориентир для достижения результата. Под нагрузкой из большего количества обстоятельств меняется ответное поведение работника, в большинстве случаев оно индивидуально и подвержено влиянию обратной связи от выполняемых задач.

Попробуем максимально подробно раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в выполняемых задачах напрямую подвержено влиянию мотивации;
- каким образом соотносятся внутренние силы с внешними силами;
- каким образом мотивация оценивает результаты деятельности человека.

Перед рассмотрением поставленных вопросов, покажем, в чем заключается смысл основных терминов, которые будут рассмотрены дальше.

С точки зрения О.С. Виханского и А.И. Наумова [13, с. 205], потребности – это внутренние установки каждого человека, встречающиеся в том же виде у

других индивидов, но тем не менее различающиеся в характере их проявления в обществе и в разных социальных группах. Мотив – это сила, ведущая к проявлению активных усилий индивида. Мотивом как раз направляются усилия индивида занять определенную нишу, а также происходит распределение этих усилий по этапам выполнения. Мотивирование – это направленное влияние одного человека на другого индивида для воздействия на него посредством конкретных мотивов.

По мнению К. Уланова, мотивирующий механизм конкретной компании заключается в решении ее целевых установок вида [2]:

- задать стимул для работников на отличное выполнение своей работы;
- повышать отдачу труда работников;
- формировать «боевой» настрой в коллективе исполнителей;
- добиться остановки увольнения работников по пустякам;
- замотивировать и стараться удержать лучших, обученных работников, профессионалов в своем деле;
- учитывать фактор лояльность сотрудника к компании, где он имеет рабочее место;
- культивировать организационную культуру компании.

Выполнение этих задач зависит от того, какие виды мотивации персонала в организации вы используете. Удачно разработанная и внедренная система мотивации – это не только эффективный инструмент управления персоналом, но и средство достижения главных целей компании.

Как считает А.А. Литвинюк [15, с. 34], до определения с методом мотивации работника, по нему составляется мотивационный профиль – или те, потребности, которые он хочет удовлетворить в процессе работы на конкретном предприятии и на занимая определенную должность.

Разработаны опросники, созданные для выявления мотивационного профиля сотрудников. Так Ш. Мартин и П. Ричи Например разработали опросник «Мотивационный профиль»[24, с. 12].

В тесте присутствует модель поведения, анализом которой занимались специалисты в области изучения потребностей людей на рабочих местах. Данная модель включает в себя двенадцать факторов, мотивирующих к работе конкретного сотрудника: потребность в прописанном регламенте работы, потребность в благоприятных условиях выполнения работы, потребность в общении с другими людьми, потребность в стабильных относительно времени отношениях, потребность в дружеских отношениях с другими людьми, потребность в оптимальной оплате труда, потребность в реализации сложных задач, потребность в работе на руководящих позициях, потребность в смене обстановки, потребность в креативности, потребность в личном развитии, потребность в формировании своей значимости [24, с. 34].

Мотивационный профиль составляется с целью узнать информацию о сотрудниках, что значительно увеличивает правильную расстановку каждого из исполнителей на месте. Из опросника информация специалистами по персоналу активно применяется для постановки цели и удовлетворения потребностей у каждого сотрудника компании.

С точки зрения В.И. Герчикова, мотивационному профилю работника соответствуют всего три потребности, благодаря удовлетворению которых он появляется на рабочем месте [4, с. 8]. Указанные потребности представлены на рисунке 1.1.

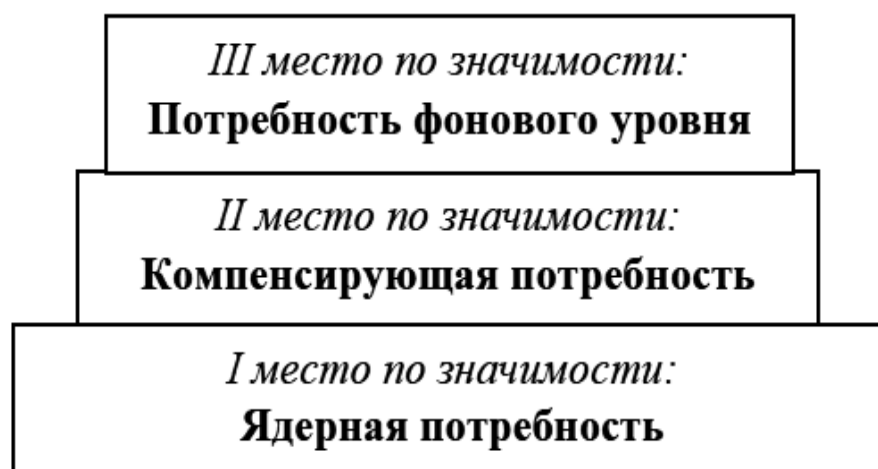


Рисунок 1.1 – Потребности по уровням значимости

Неодинаковость мотивационных профилей возникает у сотрудников по двум причинам: при разных потребностях с остальными сотрудниками и при выделении своих потребностей в отличные главные профили.

По мнению В.И. Герчикова [4, с. 14], к определяющей потребности относят ядерную потребность как самую важную для конкретного индивида.

Компенсирующая потребность представляет из себя, те желания человек, которые он стремится удовлетворить с учетом уже имеющейся в приоритете для удовлетворения такой потребности, как ядерная [4, с. 18]. У данного вида потребности высокая склонность к обучению и работе в дружном коллективе.

К фоновой же потребности относят те интересы работника, которые он выделяет как важные, тем не менее они находятся в списке с фоновой потребностью [4, с. 21].

Необходимо учитывать, что приоритеты всех перечисленных выше потребностей не встречаются в одинаковом виде у других работников.

Как считает Е.В. Орлова [20, с. 56], в случае построения персональной мотивации ключевого специалиста у ядерных потребностей, например таких, как самореализация, интересная деятельность и достойная плата за труд, должны быть базовые моменты замотивированности, что вызовет в свою очередь его лояльность и преданность компании на протяжении трех-пяти и более лет своей работы.

К. Уланов считает [2], что виды мотивации сотрудников можно разделить на две основные группы – материальные (экономические) и нематериальные.

Материальные способы мотивации персонала. К ним относят любое из проявлений финансовой оценки сотрудника, в том числе отрицательные – штрафы за отсутствие выполненных задач.

К. Уланов подразделяет материальную мотивацию команды на эти типы:

- денежная оплата;
- неденежная оплата;
- система штрафования.

К денежному вознаграждению К. Уланов относит [2]:

- повышение оплаты за труд;
- процентная оплата с продаж;
- премирование и надбавки;
- денежное бонусное поощрение при перевыполнении KPI;
- соцпакет, страховые выплаты, льготные выплаты;
- скидочные услуги/продукты компаний.

Помимо перечисленного финансовыми стимулами, по мнению К. Уланова [2], являются и денежные призы за победу в конкурсе. Например, сотрудник с честью представил компанию на отраслевом конкурсе регионов (стран, мира) и занял призовое место. С целью выразить благодарность руководство предприятия поощряет его соответствующей премией.

С точки зрения К. Уланова, неденежная оплата – это осуществление социальных корпоративных проектов [2].

С точки зрения К. Уланова, допустимы нематериальные методы мотивации сотрудников. Так сотрудников компании необходимо стимулировать нематериальными методами [2].

К. Улановым приводится следующий пример мотивации [2]: в одном производственном рекламном агентстве в период межсезонья руководство внедрило геймифицированную систему мотивации, чтобы обеспечить прибыль даже в убыточный период. Менеджерам по привлечению клиентов предлагалось пройти интересный квест, который длился всего 28 дней и состоял из трех этапов:

- привлечение новых клиентов;
- реанимация заказчиков из «мертвой» клиентской базы;
- заключение сделок.

Стимул – денежное поощрение всех участников квеста (градация по рейтингу).

На первом этапе каждый менеджер стремился привлечь как можно больше новых клиентов, прибегая к различным методам: от «холодных» звонков до рекомендаций существующих клиентов. За каждого нового заказчика менеджеру

начислялись баллы, а в конце первого этапа подводились промежуточные результаты и определялись лидеры недели. Рейтинговая таблица была всегда на виду, благодаря чему каждый участник мог отслеживать результаты соперников. Второй этап проходил точно так же. Задача – вернуть клиентов, которые по непонятным причинам прекратили сотрудничество с компанией. А на третьем этапе оценивались суммы заключенных сделок. По итогам руководители определили и наградили лучших. Цель компании была достигнута – повышение ежемесячной прибыли на 25 %.

Рассмотрим два наиболее распространенных пути повышения мотивации персонала, результаты представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Нематериальная мотивация персонала на предприятии

Способ мотивации	Что можно сделать	В чем выражается	Недостатки
Поощрение и награждение сотрудников	Проведение конкурсов на звание лучших, а также внутреннее соревнование.	Доска почета с фотографиями и краткимписанием достижений.	Мотивация неэффективна для работников с острой потребностью только в деньгах
Развитие и возвращение сотрудников	Повышение квалификации и получение новых знаний и навыков внутри предприятия. При этом повышается лояльность сотрудника к компании.	Курсы повышения квалификации, тренинги, семинары и т.д.	Несовпадение ожиданий сотрудников и имеющихся возможностей у предприятия.

По мнению К. Уланова [2], существуют и другие инновационные способы мотивации персонала, примеры которых можно найти в практике крупных западных компаний. Выбирая методы мотивации персонала в организации, нужно исходить из реальных финансовых возможностей. Если материальные трудности не позволяют использовать систему денежного поощрения, важно применить нематериальные методики повышения мотивации. Ведь эмоциональный подъем подчиненных – это основная составляющая их продуктивности, а также залог лояльности к организации.

Таким образом, на сегодня существуют разнообразные методы

нематериальной мотивации: обучение за счет компании; повышение квалификации; внутренняя ротация кадров; доски и книги почета, рейтинги; корпоративные мероприятия, тимбилдинги, устные поощрения и т.д.

По мнению Г.Г. Руденко [19], мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации (рисунок 1.2).

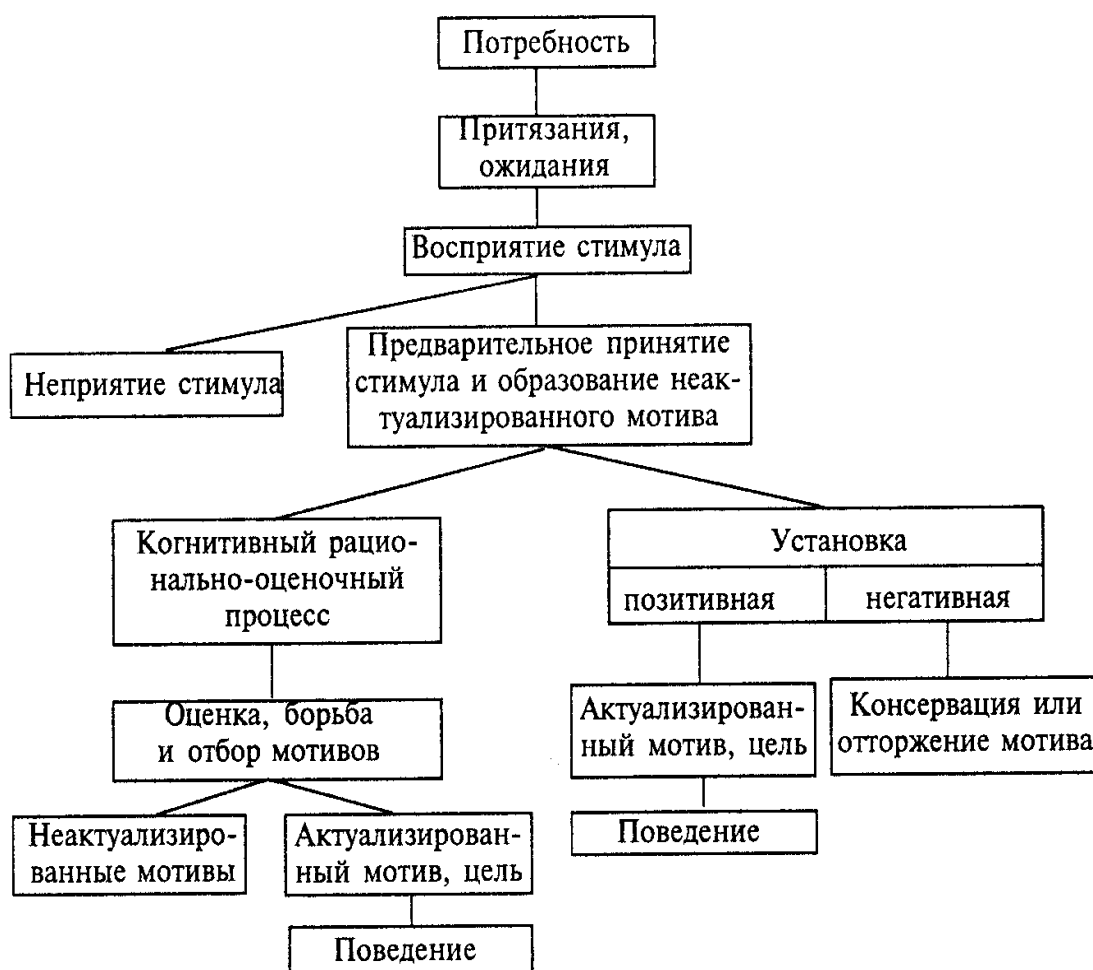


Рисунок 1.2 – Механизм мотивации

Этот механизм включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.

С точки зрения О.С. Виханского и А.И. Наумова, реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания [13]. Они являются следующими после потребности звеном механизма мотивации. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные

притязания и ожидания.

С точки зрения О.С. Виханского и А.И. Наумова, ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению [13].

Как считает С.Ж. Гончарова, моральные и психологические методики мотивации способствуют профессиональному развитию служащего и повышению его работоспособности [15]. К ним относят:

1. Социальное диагностирование персонала компании. Диагностика помогает установить базовые социальные проблемы трудящихся, решая которые можно воздействовать на персонал.

2. Проведение тренингов и соревнований, направленных на выявление людей с лидерскими качествами.

3. Создание особой атмосферы. Сюда относятся цветовая гамма оформления кабинетов, музыка в помещениях для отдыха и возможность проявления творчества в повседневной работе.

По мнению Е.В. Орловой, в качестве морального поощрения применяют [21]:

- похвалу работника в присутствии коллег;
- личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма.

Рассмотрим применение организационных методик мотивации. По мнению Ш. Ричи, использование таких методик мотивации позволяет систематизировать работу учреждения [24]. В группу организационных стимулов входят:

1. Организация совещаний и планерок для всего коллектива. Информирование подчиненных о задачах компании, возможность услышать мнение каждого способствуют вовлечению в процесс достижения общей цели всех работников.

2. Администрирование. Включает в себя:

- оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных;
- изучение нормативной базы, связанной с функционированием учреждения;
- создание кодекса этики работника компании;

- культуру общения с клиентами и коллегами;
- формирование системы поощрений и наказаний, которая распространяется на весь персонал фирмы.

По мнению М.А. Чернышева, такие методики популярны в учреждениях, где большинство служащих приходится заставлять трудиться, а руководство настроено на применение «кнута и пряника» [22]. С другой стороны, четкое знание своих обязанностей, а также последствий их неисполнения – важная составляющая работы каждого предприятия.

3. Грейдирование – одна из современных методик повышения работоспособности персонала. Указанный метод мотивации персонала позволяет сформировать иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения работы каждого служащего. Критерии оценивания, применяемые в грейдировании: квалификация, образование, ответственность, исполнительность, производительность.

Таким образом, единого правила или лучшего метода мотивации не существует. Часто нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного скорее, чем денежные выплаты. Самое правильное решение – это использование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование работы персонала.

1.2 Особенности мотивации сотрудников юридического профиля

Как считает А.Я. Кибанов, мотивация юристов имеет ряд особенностей [27]. Юрист – это одна из немногих профессий, где люди работают «по специальности». То есть, люди учатся 5 лет в университете, проходят практику, стараются, учат наизусть гражданский кодекс и т.п. Означает ли это, что работа всегда приносит им только удовольствие (потому что они сами ее выбрали) и их не нужно мотивировать? Думается, что это не совсем так. Многие становятся юристами не

потому что это их любовь, а по необходимости. Да и работа юриста не всегда яркая, поэтому мотивация нужна.

По мнению Е.Н. Ветлужских [1], существует два типа юристов – судебные и корпоративные. Судебные юристы не сидят на месте, а постоянно находятся в судах или «в полях». Таких юристов, как правило, мотивирует жажда победы. Если выиграл дело в суде – чемпион, победитель. Если проиграл – неудачник.

Корпоративные юристы более сложная тема с точки зрения мотивации. Их работа часто не видна, победы не столь заметны, а вот за неудачи могут очень сильно «напихать» (например, за неправильно составленный договор). Такие юристы, как правило, более спокойные, склонны изучать изменения законодательства, читать комментарии к гражданскому кодексу и делать взвешенные заключения. Таких юристов мотивирует: наличие интересных задач; постоянство в работе; хорошее руководство.

Как видно из сказанного выше, юристы не такие уж и простые и понятные люди. С их мотивацией нужно разбираться руководителю, чтобы грамотно выстраивать с ними отношения. Ведь хороший юрист – это защитник компании.

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу является одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Хорошо известно, что самым мощным организующим средством является интерес к работе [15, с. 119]. Интересная работа для человека будет являться стимулом к тому, чтобы он смог использовать все свои таланты и навыки, а раз так, то у него могут появиться идеи по поводу того, какие надо внести изменения для улучшения условий труда и для улучшения самой работы.

Под мотивацией юристов можно понимать то, что существует какое-то воздействие (внешнее или внутреннее), которое направлено на то, чтобы человек начал активно и плодотворно трудиться для того, чтобы достичь каких-либо целей.

Интерес к проблеме мотивации и стимулирования юристов возник еще во времена великих мыслителей древности – Аристотеля, Платона, Демокрита. В

последующем, проблема мотивации стала изучаться и обосновываться в ходе развития различных теорий развития персоналом. Существует несколько теорий управления персоналом, а соответственно имеет свои подходы к мотивации и стимулированию труда персонала: «человек экономический», «человек социальный», «человеческие ресурсы».

Согласно классическим теориям управления трудом, человек выступает в организации как экономический субъект, соответственно, предпочитает чисто экономические стимулы. Для оценки роли человека в производстве используется механистический подход. Согласно всему вышесказанному, подход к мотивации и стимулированию сотрудников сводится лишь к материально-денежным вознаграждениям. Целью стимулирования «человека экономического» является образование некой связи между количественно-качественными показателями труда и последующим вознаграждением за выполненный труд.

В настоящее время подход «человека экономического» теряет свою актуальность в связи с увеличением социальной направленности в сфере производственных отношений. Поэтому на его смену пришел подход «человека социального». Данный подход основывается на теории человеческих отношений, основанной на системе поощрений за высокие достижения в работе, групповые и коллективные премии, на усилении нематериальных стимулов, лояльности и т.д.

Следующей является концепция «человеческих ресурсов». В политике мотивации данной концепции рассматривается повышение эффективности использования персонала организации. Кроме того, имеется удовлетворение требований социальной политики.

Благодаря всему этому, организация обеспечивает доверительные (партнерские) отношения с собственным персоналом, может создавать различные условия для его развития.

Существует ещё классификация мотивации, в которой Б. М. Генкин разделил её на внутреннюю и внешнюю [3, с. 133].

Значимость, а также содержание работы определяло внутреннюю мотивацию.

Если содержание работы интересно для человека и в этой работе он может реализовать свои склонности и способности, то для человека это является огромнейшим мотивом для его труда. Огромным мотивом может быть и значимость работы для развития некоторых качеств человека, а также какую пользу несет деятельность этого человека для общества.

Внешняя мотивация (стимулирование) в свою очередь разделялась на три вида: статусная, административная и экономическая. Экономическую мотивацию в этой классификации можно отнести к «человеку экономическому» и осуществляется она в основном через заработную плату, дивиденды и т.д. Статусная мотивация основывается на изменении статуса сотрудника организации, в общем случае получается, что статусная мотивация сильно зависит от деятельности самого человека и полученными результатами. Административная мотивация – это выполнение работы по приказу, когда работника принуждают выполнить работу и при этом устанавливаются определенные санкции за нарушения.

Выбор той или иной формы мотивации определяется содержанием работы, принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой [1, с. 134].

Помимо подходов, требует рассмотрения и структура мотивации. Первый вид структуры мотивации связан с классификацией потребностей и соответствующих им мотивов поведения. Согласно этому представлению структура мотивации может быть построена на основе классификации потребностей по их жизнеобеспечивающей значимости. В качестве примера можно сослаться на классификацию потребностей А. Маслоу. Однако такой подход предполагает последовательную актуализацию потребностей: по мере удовлетворения материальных потребностей включаются потребности более высокого порядка [25, с. 114].

Второй вид структуры имеет связь с построением моноцентристской структуры мотивации, в которой выбирается какая-либо универсальная

центральная потребность, которую возможно удовлетворить различными видами деятельности или предметами. Данный вид структуры позволяет изменять центральную потребность в зависимости от различных особенностей, сложившихся в организации.

Следующим видом структуры мотивации является полицентристский. Данный подход наилучшим образом удовлетворяет современному управлению, так как современные организованные структуры являются многоцелевыми. Основой полицентрического построения структуры мотивации являются потребности, выраженные желанием коллектива, а не отдельного индивида. Соответственно данный вид структуры более ориентирован на социализацию персонала в достижении общих целей, при чем не только таких как результат трудовой деятельности, но и на получение различных знаний и навыков.

Существуют некоторые прикладные советы для повышения мотивации персонала, такие как: практика соревнования с собой из прошлого, обособление важности каждого сотрудника, соревнования по реализации поставленных задач.

Для людей, способных анализировать свои решения и себя, более подходит практика соревнования с собой из прошлого. Также можно поощрять сотрудников, которые прогрессируют каждый день по каким-либо показателям будь то количество проданного товара или повышение качества обслуживания, но лучшими они пока не стали.

Особенностью данного конкурса является то, благодаря ему появляется возможность дать людям, которые понимают, что им предстоит много работы над собой возможность развиваться. «Очень важно культивировать следующий тезис ты можешь стать лучшим не только по сравнению с другими, но и по сравнению с самим собой» [19, с. 147]. Главное помнить, что желание и проявление развития самого себя это не менее ценные усилия, чем быть лучшим.

Также данный конкурс разряжает обстановку между «лучшими» и не теми, кто стремится стать «лучшими», так как и те и другие получают свою порцию поощрения.

Планирование своего успеха - является отличной стратегией в данном конкурсе, так как при реализации всех планов сотрудник осознает, что это вовсе не случайный успех, а заранее намеченная цель.

Обособление важности каждого сотрудника юриста рекомендуется делать в отношении разного рода специалистов, руководству отдела и так далее. Нужно донести до сотрудников что их работа приносит компании пользу, их труд очень ценен. Для примера можно привести две ситуации: роль организации для социума и роль определенного сотрудника для организации.

Роль организации для социума выделяется не только для производств и продавцов подразделений, но и для вспомогательных служб:

- фармацевтические организации позволяют людям поправить свое здоровье, избавиться от заболеваний, которые отравляют жизнь, и тем самым наслаждаться жизнью;

- ресторанные комплексы — дарят людям своеобразную обстановку удобную для различных типов встреч или времяпровождения.

Роль определенной должности или отдела для организации:

- вы отвечаете за то, чтобы люди своевременно получали зарплату, если вы бухгалтер;

- если не будет производственного отдела, то организации нечего будет продавать, так как ничего не будет произведено;

- благодаря отделу логистики и складскому персоналу продукция будет вовремя на полках или у потребителя.

Очень важно чтобы руководство периодически обособляло значимость конкретного отдела или персонала в жизни организации, сотрудник осознавая это будет иметь положительный эмоциональный тон, который способствует увеличению уровня мотивации.

Вы как руководитель ничего не вкладываете в это, но будете иметь положительный результат. При составлении соревнований по реализации поставленных задач, необходимо придумать чего вы хотите добиться, какие

качества улучшить. Само соревнование не имеет смысла, оно важно только лишь для реализации каких-либо задач, связанных с производительностью работы. Для примера стоит начать с соревнований продаж.

Цели соревнования могут варьироваться в зависимости от задач организации:

- увеличение количества реализованной продукции;
- начало реализации нового товара;
- освоение новых рынков сбыта;

Полностью всем юристам организации подходит данный вид соревнования для достижения целей таких как:

- мотивирование продолжительной активности в организации — поощрение передовиков по протяженности активности;
- мотивирование работы над собой — поощрение наиболее растущих сотрудников в определенном деле;
- поощрение предложенных мыслей и идей.

Мотивация является одним из основных рычагов управления персоналом.

Для высокого уровня профессионализма свойственны внутренние противоречия, отсутствие сходства содержания процесса достижения профессионального мастерства различными юристами.

Профессиональная зрелость на данном уровне является необходимой, для предотвращения стагнации в личностном и профессиональном развитии [5].

Главным определяющим фактором юриста является государственная политика в юридической сфере. Пренебрежение системой материального стимулирования преподавателей может спровоцировать кризис высшего образования, а также и прочих социальных институтов.

Можно сделать вывод, что создание мотивационной среды проводится на нескольких этапах (сотрудника, организации, государственной экономики). Необходимость обеспечения интереса сотрудника в результатах собственной трудовой деятельности, а также организации, где он работает, посредством установления взаимосвязи его доходов с определенными показателями

нескольких уровней обуславливается некоторыми причинами.

В первую очередь, заинтересованности сотрудника в собственных результатах труда является недостаточно, поскольку какой бы высокой не была его деятельность, однако если организация не получает прибылей в требуемых объемах, то сотрудник не может получить за производительный труд достойную оплату. По этой причине при помощи определения зависимости доходов сотрудников от личных итогов трудовой деятельности и конечных результатов финансовой и хозяйственной деятельности коллектива требуется обеспечивать интерес сотрудников к результативности труда коллег, всей организации. Также стабильная работа организаций, таким образом, получение доходов их сотрудниками зависит от эффективности деятельности иных организаций страны. Также необходимо отметить, что без динамики макроэкономических показателей, без изобилия продукции, услуг, даже высокие денежные доходы сотрудников не могут полноценно способствовать увеличению истинных доходов, удовлетворению потребностей и увеличению уровня жизни.

По этой причине является актуальным и целесообразным является принятие мер по обеспечению наглядной для сотрудников юристов зависимости объемов доходов не только от продуктивности его работы, но и от динамики основных макроэкономических показателей.

Мотивация должна присутствовать в различных трудовых процессах, однако специфика трудовой деятельности зависит от качественной сущности мотивов и уровня их воздействия. То от того, какие мотивы и насколько сильное оказывают воздействие на сознание, поведение людей в процессе трудовой деятельности приобретает различные характеристики. Применяя всевозможные методы управления и разновидности власти, администрация способна оказывать воздействие на сотрудников и добиваться выполнения работы. Также стоит отметить, что низкий уровень управления мотивационными процессами, невнимание руководителей к проблемам заинтересованности персонала, провоцирует увеличение текучести кадров и поиску сотрудниками побочных

мотивов труда, которые позволяют осуществлять свои потребности иными методами.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта мотивации сотрудников юридического профиля

Несмотря на то, что и в России, и за рубежом используются одинаковые теории мотивации труда, подходы к мотивации очень сильно различаются. В России наиболее наилучшей наградой за труд являются деньги, в то время как опыт зарубежных стран наглядно показывает, что такой подход не единственный и далеко не всегда верный.

В западных странах вопрос о мотивации персонала рассматривается более в широком смысле того слова, чем в России. Как было сказано выше, российскому менталитету присуще отводить заработной плате первое место в плане мотивации, тогда как зарубежным странам присущи нематериальные подходы, а финансовые способы отходят на второй план. Менеджеры по управлению персоналом за рубежом давно сделали выводы о том, что сотрудник – ценность для компании, что их нужно «холить и лелеять», поощрять и хвалить, так как от трудоспособности как одного работника, так и коллектива зависит весь успех компании [2].

Для более полного понимания необходимо рассмотреть конкретные примеры подходов мотивации в разных странах.

Большинство американских компаний предлагают своим сотрудникам различные курсы повышения квалификации, медицинскую страховку за счет предприятия и многое другое. Примером могут послужить такие транснациональные компании, как IBM и AT&T.

Данные компании разработали семейную программу с последующей успешной её реализацией. Руководство данных компаний предоставляет работникам, имеющим детей, гибкий график работы, занимается подбором няни, организацией различных праздников для сотрудников и их детей.

Одним из важнейших пунктов, которым уделяют особое внимание американцы, является повышение квалификации сотрудников. Согласно мнению американских работодателей, обучение работника является выгодным вложением, так как результат полностью оправдывает затраты – увеличивается прибыль и индивидуальная трудовая отдача.

Японский подход к мотивации. В японской психологии существует основной принцип, который выражает собой менталитет всей страны, начиная со времен далекой эпохи феодализма. «В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому» - можно сказать, что это главный закон корпоративной культуры для любого жителя Страны восходящего солнца [2].

Прежде всего, японский подход отличается тем, что фирма берет на себя ответственность за кредитование своего сотрудника, а также все расходы по его обучению и обучению его детей. Ко всему прочему, компании Японии берут на себя расходы по проведению различных семейных праздников и торжеств. Многие фирмы предоставляют жилье своим сотрудникам.

Российский подход к мотивации. Во времена СССР огромнейшим спросом пользовались выплаты на питание, бесплатные путевки в санатории и дома отдыха входили в пакет стандартных льгот каждого сотрудника. К сожалению, на данный момент руководство фирм ведет политику «запугивания», грозя увольнением, снижением заработной платы и т.д. Несомненно, что такой метод абсолютно неприемлем.

Вне всякого сомнения, россиянам следует держать ориентир на остальной мир в плане подхода к мотивации. Полностью подражать зарубежным подходам не стоит, так как это не даст результатов в условиях нашей жизни. Гораздо лучше разработать свою систему мотивации с некоторыми частями зарубежных подходов. К тому же, не следует забывать о том, что нематериальные способы поощрения необходимо использовать только в том случае, когда финансовые потребности сотрудника полностью удовлетворены.

В большинстве развитых стран выделяются следующие характерные модели: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская. 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	Профессиональное мастерство, возраст, стаж, результативность труда	Пожизненный найм, единовременное пособие по выходу на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности, качество работы, квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной оплаты труда, участие в прибыли, премии за безаварийную работу и длительную эксплуатацию оборудования или инструмента, соблюдение технологической дисциплины
Франция	Квалификация, качество работы, количество рационализаторских предложений, уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда, бальная оценка труда по профессиональному мастерству, качеству работы, инициативность, дополнительные вознаграждения (предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда, социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

Таким образом, отличительная особенность всех иностранных предприятий заключается в постепенной минимизации доли материальных вознаграждений и увеличении доли нематериальных стимулов, а также в возрастании роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия. В то время как большее число российских организаций характеризуется тем, что политика руководства направлена на снижение дохода в части, составляющей общественные фонды потребления и повышение доходов в части, составляющей дохода материального вознаграждения [14].

Главной проблемой мотивационной системы в стране сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. Во многих российских компаниях это главный приоритет. По исследованиям онлайн-сервиса Recruitnet.ru лишь 19% компаний, из принимавших участие в исследовании,

регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% компаний делают это эпизодически, а еще 38% планируют внедрение подобных инициатив.

Большую популярность среди всех программ имеет медицинское страхование, за ним идет частичная компенсация стоимости страховых программ, направленных на членов семьи сотрудника, и гибкий график. Также популярна программа организации питания в офисе.

Интересно, что в российских компаниях только половина сотрудников считает такие направления как «забота о красоте», «стиль и имидж сотрудников», «семейная психология» и «помощь в детско-родительских отношениях» приоритетными. Другая половина считает их неактуальными [15].

Ниже представлена диаграмма распределения голосов сотрудников по важности программ (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3– Диаграмма распределения процентов голосов сотрудников по важности программ

На основании диаграммы можно сделать вывод, что наиболее важным для трудового класса является здоровье, а также возможность общения с семьей.

Исходя из этого, наиболее приоритетными направлениями являются: «здоровое питание», «забота о здоровье», «путешествие и отдых сотрудников», «баланс работы и жизни» и помощь сотрудникам «в развитии детей».

В июле-августе 2018 года специалисты международного рекрутингового агентства KellyServices провели исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда».

Согласно результатам исследования, помимо уровня заработной платы, российские работники стали уделять больше внимания масштабным и интересным задачам и комфортной атмосфере на рабочем месте.

Согласно результатам исследования, главным мотивирующим фактором для большинства россиян остается уровень оплаты труда (64%), хотя его значимость по сравнению с прошлым годом упала на 8%. Другими важными факторами стали набравшие популярность масштабные и интересные задачи (40%) и комфортная атмосфера в компании (36%), а также потерявшие несколько позиций в иерархии ценностей возможности карьерного роста (33%) и официальное оформление (31%). Среди других мотивирующих факторов россияне обращают внимание на профессионализм коллег (19%), репутацию компании, возможность обучения и работы над зарубежными проектами (по 16%), наличие гибкого графика (15%), удобное местоположение офиса (8%) и отсутствие переработок (3%).

Результаты исследования представлены на рисунке 1.4.

Отсюда следуют два важных вывода:

– персонал должен получать адекватную заработную плату, соответствующую степени ответственности и объему данной ему работы и способную предотвратить переход в другие компании;

– увеличение уровня заработной платы работнику не является стимулом, который может повысить его мотивацию.

Как правило, после повышения оплаты труда происходит подъем заинтересованности сотрудника, сопровождающийся около 2–3 месяцев, затем наблюдается спад интереса работников к труду.

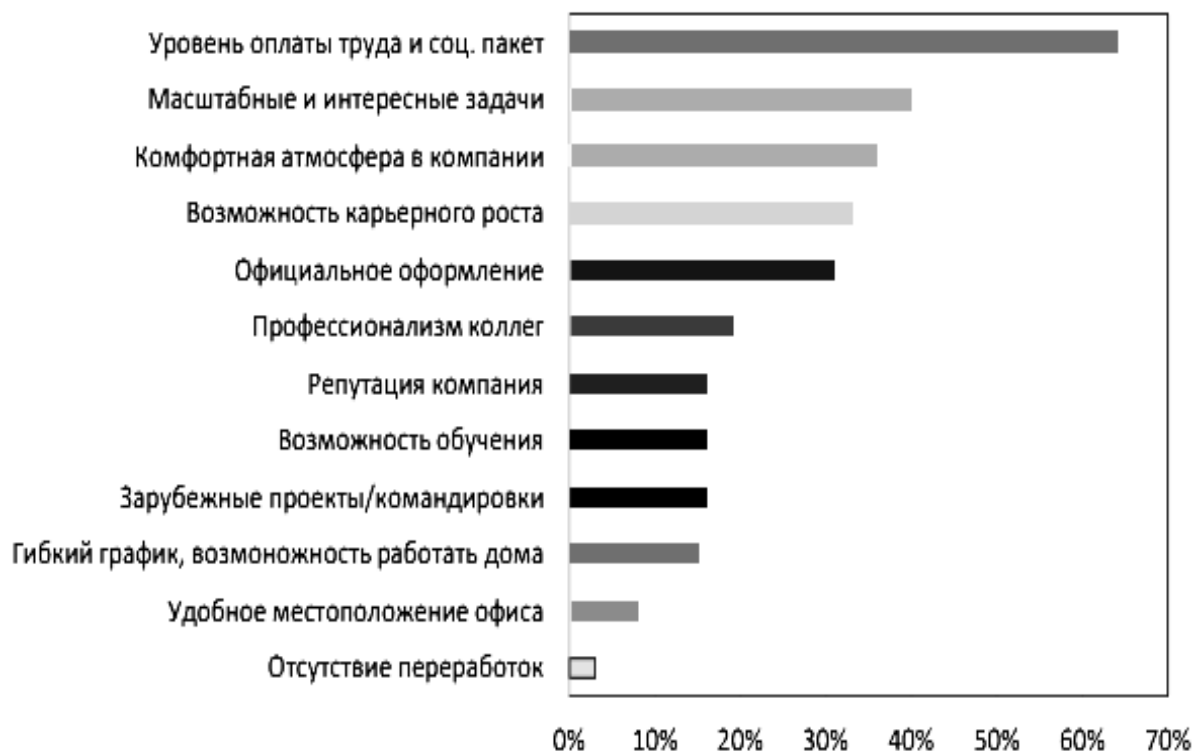


Рисунок 1.4 – Факторы, мотивирующие работников

Российским организациям следует перенимать опыт зарубежных коллег в плане нематериальной мотивации персонала, учитывающей обстановку, рабочее место, признания сотрудника как личности, предоставление льгот, создание условий, формирующих такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. Тогда у персонала будет преобладать чувство удовлетворенности своей работой, которая соответствует их установкам и ожиданиям [14].

Овладение современными методами управления – задача для российских предприятий не только важная и актуальная, но и сложная.

Безусловно, россиянам следует держать ориентир на опыт и практику западных коллег. Если вы хотите провести грамотную мотивацию своих сотрудников, то лучше изучайте зарубежный опыт мотивации. Полностью подражать заграничной системе не стоит, так как такой перенос чужого опыта в условия нашей жизни не даст своих плодов, в результате чего эффект будет

нулевой. В такой ситуации стоит разработать свою систему мотивации и поощрения с крупицами западной корпоративной культуры. Так, например, из американского опыта развития системы мотивации следует выделить управление человеческими ресурсами, нацеленное на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможности свободного предпринимательства. Из японского опыта развития системы мотивации стоило бы рассмотреть меры, направленные на развитие корпоративного духа, положительно сказывающегося на создании положительного социально-психологического климата. Однако при всем при этом не следует забывать про то лучшее, что применялось в советской модели стимулирования труда, нацеленной на социальную защищенность работников. Также не стоит забывать про одну важную вещь, нематериальные способы поощрения нужно использовать только в том случае, когда в полной мере удовлетворены все финансовые потребности сотрудника.

Вывод по 1 главе:

Понятие мотивация неоднозначно в своей интерпретации. С одной стороны, это психологическая категория, связанная с процессом осознания человеком своих потребностей и выбора определенной модели поведения для их удовлетворения; с другой, это категория менеджмента, связанная с процессом управления поведением работника посредством воздействия на него различными факторами внешней среды (материальные и духовные ресурсы организации).

На современном этапе развития общества перед управленческой теорией и практикой особенно остро встает проблема поиска эффективных способов мотивации персонала. Сегодня прогресс в социально-экономическом развитии организации напрямую зависит от того, насколько грамотно ее руководитель учитывает индивидуально-типологические особенности личности своих сотрудников при выстраивании системы стимулирования. Это обуславливает необходимость исследования и разработки теоретических основ формирования индивидуальных систем мотивации труда. Решение данной задачи носит

комплексный характер, так как требует анализа результатов психологических и социально-экономических исследований.

Мотивация свободным временем сотрудников компании может быть реализована несколькими способами. Это может быть разово заработанный отгул с возможностью использования «сейчас» или присоединением к очередному отпуску, либо же право работать в свободном графике или удаленно, что обеспечит более эффективную организацию трудовой деятельности компании в целом. Данная форма мотивации не требует особых финансовых вложений со стороны компании, однако обладает при этом серьезной мотивирующей силой. Это достигается путем установления баланса и гармонии между работой и личной жизнью сотрудника.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Компания Антари»

ООО «Компания Антари» – компания, предоставляющая услуги в области финансового и правового консалтинга. Полное и сокращенное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «Компания Антари» и ООО «Компания Антари». Среднесписочная численность персонала (по состоянию на 01.01.2019 г.) – 192 человека. Основные виды деятельности: полный комплекс услуг по организации и проведению торгов.

Почтовый адрес, контактный телефон: 454091, Челябинск, улица 3 Интернационала, дом 105, офис 216, тел.: 8-351-778-64-78.

Миссией ООО «Компания Антари» является не привычная всем коммерция, а творческий путь постоянного профессионального совершенствования.

Доля продаж компании на региональном (районном) рынке равна 19 %. Основными конкурентами являются ООО ЮФ «Гольцева, Данилевский и Партнеры».

ООО «Компания Антари» была создана силами команды профессионалов в области права, финансов и менеджмента, работающих вместе с 2002 года. С самого начала деятельность была сконцентрирована на исполнительном производстве, банкротстве и взыскании долгов – именно поэтому эти направления до сих пор являются приоритетными.

В последующие годы спектр предоставляемых услуг стал расширяться, в него вошли управление проектами, финансовое оздоровление, кредитование юридических лиц и другие.

В связи с этим возникла необходимость создания качественно новой формы деятельности, способной интегрировать те виды услуг, которыми владели специалисты. Так сформировалась консалтинговая фирма ООО «Компания Антари», работающая в Центральном и Уральском Федеральных Округах,

оказывающая услуги по организации и проведению торгов, взысканию дебиторской задолженности, инициированию и сопровождению процедуры банкротства.

Компания является специализированной организацией, предоставляющей полный комплекс услуг по организации и проведению торгов (конкурсов и аукционов). Персоналом компании наработан значительный опыт проведения торгов по продаже движимого и недвижимого имущества, имущества ликвидируемых предприятий и предприятий-банкротов, непрофильного имущества организаций.

Компания зарекомендовала себя с положительной стороны на рынке услуг по реализации имущества, в том числе и для государственных нужд, имеет аккредитацию в НП СРО АУ «Южный Урал» в качестве организатора торгов и консультанта.

В конце 2010 года компания успешно прошла сертификацию для проведения электронных торгов для банкротных предприятий и на данный момент работает со всеми крупными операторами электронных площадок.

В своей работе компания следует принципам, которые остаются незыблемы на протяжении всего времени деятельности:

- неукоснительное следование законодательству;
- индивидуальный и уважительный подход к каждому клиенту и партнеру;
- конфиденциальность;
- оперативность.

ООО «Компания Антари» ориентируется на достижение качественных результатов в интересах клиента. В связи с этим, механизм оплаты услуг согласовывается с клиентом и устанавливается в зависимости от вида и объема услуг либо в форме гонорара за успех, либо в форме фиксированного вознаграждения за совершение определенных действий.

Трудовые отношения работников ООО «Компания Антари», включая их социальное и пенсионное обеспечение, а также вопросы социального развития

Общества, определяются во внутренних документах компании, включая коллективный договор.

Структура ООО «Компания Антари» линейно-функциональная, основанная на единоначалии. Численность персонала 192 человека (рис. 2.1).

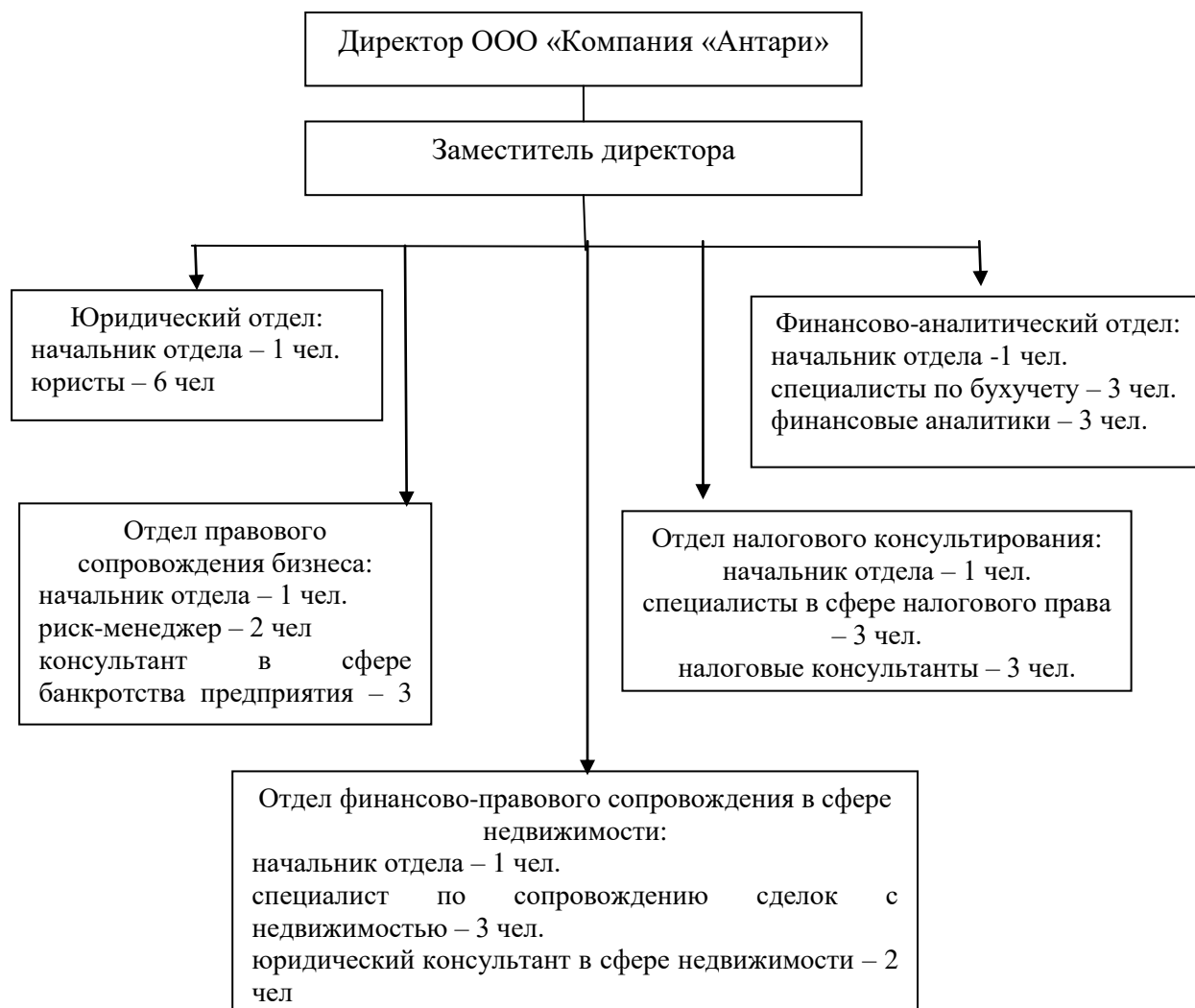


Рисунок 2.1 – Структура ООО «Компания Антари»
(головное подразделение в г. Челябинске)

Достоинствами построения линейно-функциональной структуры в ООО «Компания Антари» являются:

- улучшение координации в отдельных направлениях деятельности организации;
- отсутствуют дублирующие функции отделов;

- компетентность начальников отделов и ответственность за работу отдела;
- снижение рабочей нагрузки с директора организации.

При этом недостатками линейно-функциональной структуры являются:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности отделов;
- ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований с директором организации.

Первым и самым существенным решением при планировании является выбор целей организации. Основная общая цель организации – четко выраженная причина её существования – её миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Стратегические цели ООО «Компания Антари» можно сформулировать так: повышение финансовой устойчивости, а также повышение конкурентоспособности и капитализации компании на 30% к концу 2020года.

Миссия ООО «Компания Антари»: «Мы максимально экономим время и силы наших клиентов, предоставляя консалтинговые и консультационные услуги. Сотрудники компании Антари готовы проконсультировать Вас по всем интересующим вопросам в рамках каждого направления деятельности».

Необходимость четкости и «прозрачности» указанной выше Миссии заключается в том, что это дает основу для создания целостного образа компании. Ее целей и способов поведения на рынке, а именно:

- компания работает для физических и юридических лиц;
- компания оказывает финансовую и консультационную поддержку своим клиентам;
- компания нацелена в стратегической перспективе на расширение присутствия филиалов в регионах РФ.

Ценностями ООО «Компания Антари» являются:

- интересы и мнения клиентов – главный двигатель компании;

- не останавливаться на достигнутом, всегда стремиться к совершенству;
- уважение и взаимовыручка в коллективе – основа успешной деятельности;
- проблемы компании касаются всех сотрудников и решаются совместно;
- ни одно предложение сотрудников не остается без внимания руководства.

Персонал ООО «Компания Антари» разделяет основные ценности компании:

- честность и добросовестность;
- уважение и забота о людях;
- индивидуальная ответственность при поддержке коллектива;
- профессионализм и постоянное совершенствование.

Видение ООО «Компания Антари» - быть абсолютным лидером на рынке консалтинговых услуг к 2025 г. Оно предполагает реализацию миссии и стратегических целей, а это успешное развитие и расширение территории, на которых будут работать филиалы компании.

Целевые ориентиры ООО «Компания Антари» – это ситуация или область ситуаций, которая должна быть достигнута при функционировании системы за определенный промежуток времени. Представим целевые ориентиры ООО «Компания Антари» в виде пирамиды целеполагания (рис. 2.2).

Цель может задаваться требованиями к показателям результативности, ресурсоемкости, оперативности функционирования системы либо к траектории достижения заданного результата. В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, различают стратегические цели (достижение в течение 5 - 10 лет), оперативные цели (1-3 года) и задачи (несколько месяцев на достижение). Для достижения наиболее долгосрочных стратегических целей необходимо решение тактических задач.

Следует отметить, что цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса (рис. 2.2.).

Пирамида целеполагания ООО «Компания Антари» позволяет сделать вывод о совместимости целей. Достижение одной цели предполагает построение базы для достижения следующей цели развития компании.



Рисунок 2.2 – Пирамида целеполагания ООО «Компания Антари»

Проанализировав деятельность ООО «Компания Антари» и состояние рынка консалтинговых услуг на данный промежуток времени, была выбрана стратегия выхода на новые рынки в целях развития компании. Ввиду данной стратегии необходим поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счёт географического расширения и укрепления позиций компании.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Компания Антари»

Внутреннюю среду характеризует финансовое состояние ООО «Компания Антари».

Для структуры и динамики имущества и источников его формирования, характеризующих финансовое состояние предприятия, проведен анализ баланса и отчета о финансовых результатах.

Показатели финансовых результатов ООО «Компания Антари», рассчитанные в таблице 2.1, позволяют сделать вывод, что предприятие получило чистую прибыль в 2016 г. – 2432 тыс. руб., в 2017 г. – 2288 тыс. руб., а в 2018 г. – 2465 тыс. руб.

Таблица 2.1 – Анализ структуры и динамики изменения прибыли ООО «Компания Антари» в 2016-2018 гг.

Наименование показателя	31.12. 2016 г.	31.12. 2017 г.	31.12. 2018 г.	Изменение, тыс. руб. (31.12.2017/ 31.12.2016)		Изменение, тыс. руб. (31.12.2018/ 31.12.2017)	
				+,-	%	+,-	%
Выручка	149829	156161	130593	6332	104,2	-25568	83,6
Себестоимость продаж	11848	28542	33615	16694	240,9	5073	117,8
Валовая прибыль	137981	127619	96978	-10362	92,5	-30641	76,0
Управленческие расходы	118476	109544	81478	-8932	92,5	-28066	74,4
Прибыль(убыток) от продаж	19505	18065	15500	-1440	92,6	-2565	85,8
Прочие доходы	577	1107	6941	530	191,9	5834	627,0
Прочие расходы	11672	10136	8276	-1536	86,8	-1860	81,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	3329	2738	2885	-591	82,2	147	105,4
Налог на прибыль	897	450	420	-447	50,2	-30	93,3
Чистая прибыль	2432	2288	2465	-144	94,1	177	107,7

При этом увеличение выручки в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило 6332 тыс. руб. (или 4,2%), а в 2018 г. наоборот выручка уменьшилась на 25568 тыс. руб. (или на 16,4%).

Также необходимо отметить увеличение себестоимости продаж в анализируемом периоде. В 2018 г. она увеличилась по сравнению с 2017 г. на 5073 тыс. руб. (или на 17,8%).

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что финансово-экономические показатели предприятия в анализируемом периоде имеют нестабильную тенденцию.

Руководству в данных экономических условиях необходимо уделить особое внимание повышению эффективности финансового управления.

Особое внимание необходимо обратить на такие факторы, как:

- увеличилась сумма краткосрочных заемных средств;
- наблюдается также значительное увеличение дебиторской задолженности в 2018 г., что негативно отражается на финансовых показателях организации и снижении ее платежеспособности.

Именно эти факторы неблагоприятно влияют как на финансовое положение в целом, так и на финансовую устойчивость, платежеспособность, ликвидность баланса и деловую активность предприятия.

Чтобы оценить факторы внешней и внутренней среды были использованы такие анализы, как: STEP-анализ, Модель 5 сил Портера, 7SМакКинзи, SNW-анализ, модифицированный SWOT-анализ.

В таблице 2.2 представлен STEP-анализ ООО «Компания Антари». STEP-анализ подразумевает Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы).

Для того, чтобы проанализировать конкурентные силы, действующие на компанию в регионе и, по возможности, идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться компания, проводится пятифакторный анализ М. Портера (табл. 2.2).

Самыми неблагоприятными факторами по отношению к ООО «Компанию Антари» являются экономические и политические. А современные технологии и

оборудование наоборот, несут положительный характер. Данный анализ способен помочь избежать возможных угроз и достигнуть максимальной отдачи от возможностей в том случае, если организация правильно распределит мероприятия, силы и средства.

Таблица 2.2 - STEP-анализ ООО «Компания Антари»

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
Социальные факторы						
1	Структура доходов населения	В сложных экономических условиях население склонно к сбережению финансов на депозитах в банках, покупке акций крупных компаний	+	0,05	2	0,1
2	Рост требований к уровню сервиса	С развитием рыночной экономики у потребителей появился большой выбор компаний с одной и той же услугой, у которых чаще всего даже совпадают цены. Поэтому помимо известности компании покупатель чаще всего обращает внимание на качество сервиса. Хорошо оказанная услуга, позволяет не только закрепить потребителя, но и привлечь новых с помощью рекомендаций. В итоге этот фактор, который будет сохраняться ещё долгое время, оказывает сильное влияние на компании, перестраивая их, возводя клиента в центр внимания	-	0,1	4	-0,4
3	Юридическая неграмотность граждан	Повышение спроса на юридические фирмы	+	0,05	2	0,1
Технологические факторы						
4	Технологическое развитие на отраслевом консалтинговом рынке	Улучшается информационная структура, открываются электронные экономические площадки с возможностью приобретения акций других компаний.	+	0,13	5	0,63
5	Доступность интернет-технологий ведения бизнеса	Тенденции развития рынка интернет-технологий говорят о том, что он становится более продуктивным, но не везде есть возможность подключения к таким технологиям.	-	0,08	3	-0,23
6	Уровень компьютеризации	Приобретение мощной техники для быстрой обработки данных Уровень компьютеризации	+	0,13	5	0,63

Окончание таблицы 2.2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
Экономические факторы						
7	Изменение курса валют	Изменение курса валют, рост стоимости заемного капитала, снижение платежеспособности предприятий. Данные факторы вынуждают руководителей предприятий предпринимать меры по снижению финансовых рисков, что увеличивает спрос на консалтинговые услуги Компании Антари	+	0,03	1	0,03
8	Изменение законов в налогообложении	Для того чтобы быть в курсе нововведений в области налогового законодательства, руководители предприятий и предприниматели получают консультации в Компании Антари.	+	0,05	2	0,1
9	Платежеспособность населения	В связи с кризисом многие компании и индивидуальные предприниматели не могут себе позволить услуги юридической фирмы.	-	0,08	3	-0,23
Политические факторы						
10	Интеграция РФ в мировую экономическую систему, развитие деловых отношений с зарубежными компаниями	Ввиду недостаточного количества знаний по поводу развития деловых отношений с зарубежными компаниями, руководители предприятий вынуждены обращаться в юридически-консалтинговую фирму	+	0,1	4	0,4
11	Стабильность политической власти	Отсутствие изменений в законодательстве понижает спрос на юридические фирмы.	-	0,13	5	-0,63
12	Новые ограничения сотрудничества с зарубежными компаниями	Руководителям предприятий требуется юридическая помощь в заключении договоров	-	0,1	4	-0,4
				$\Sigma=1$		
Итого по всем факторам:						0,1

Среднее значение взвешенных оценок без учета знака влияния составляет 3,88 из 5 возможных. Это означает, что степень реакции компании на нынешние и прогнозируемые изменения во внешней среде находится на уровне выше среднего. Ниже приведен профиль макросреды, построенный на данных из таблицы 2.2.

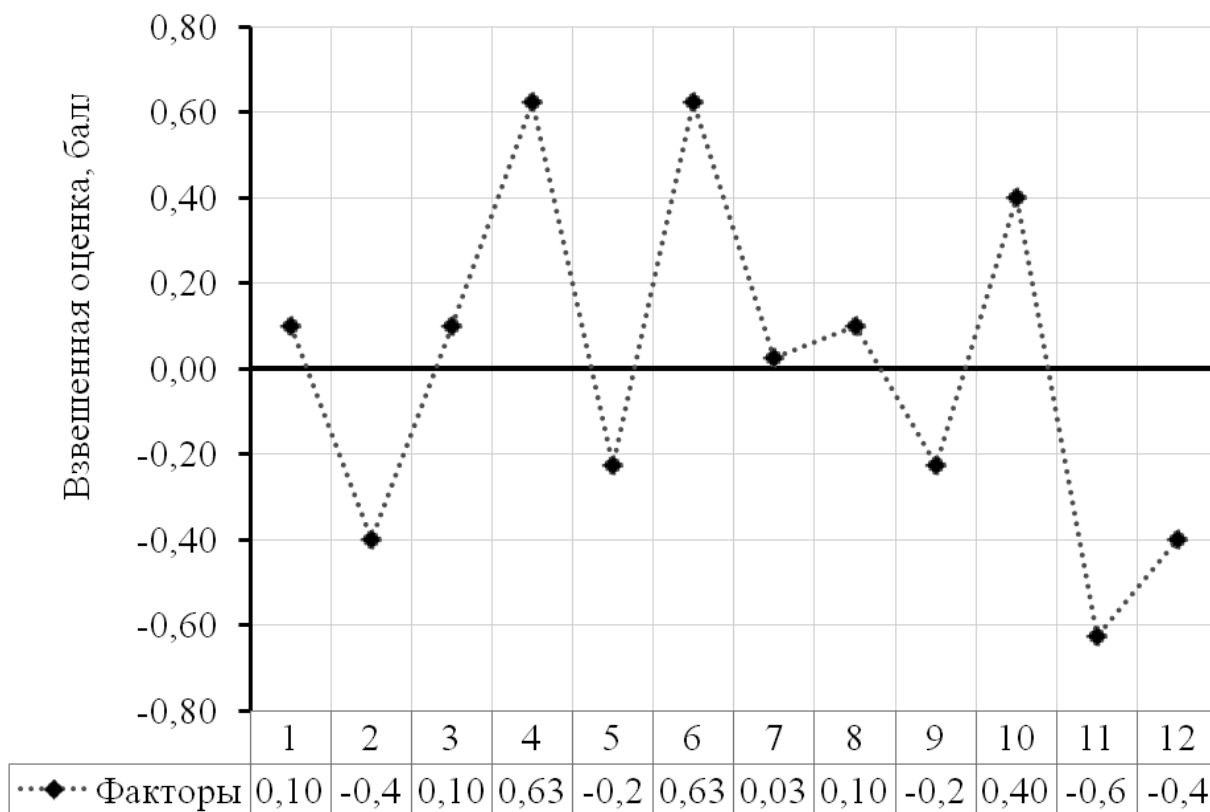


Рисунок 2.3 – Профиль макросреды ООО «Компания Антари»

Приемлемая цена, качество услуг, репутация игроков рынка, установленные партнерские отношения – главные характеристики, которые определяют конкурентные преимущества компании.

Такие факторы, как общая экономическая ситуация в стране и качество услуг, оказывают критическое положительное влияние на ООО «Компания Антари». К факторам, оказывающим критическое отрицательное влияние можно отнести: инфляция, возможность перехода потребителей к другим участникам рынка (рисунок 2.4).

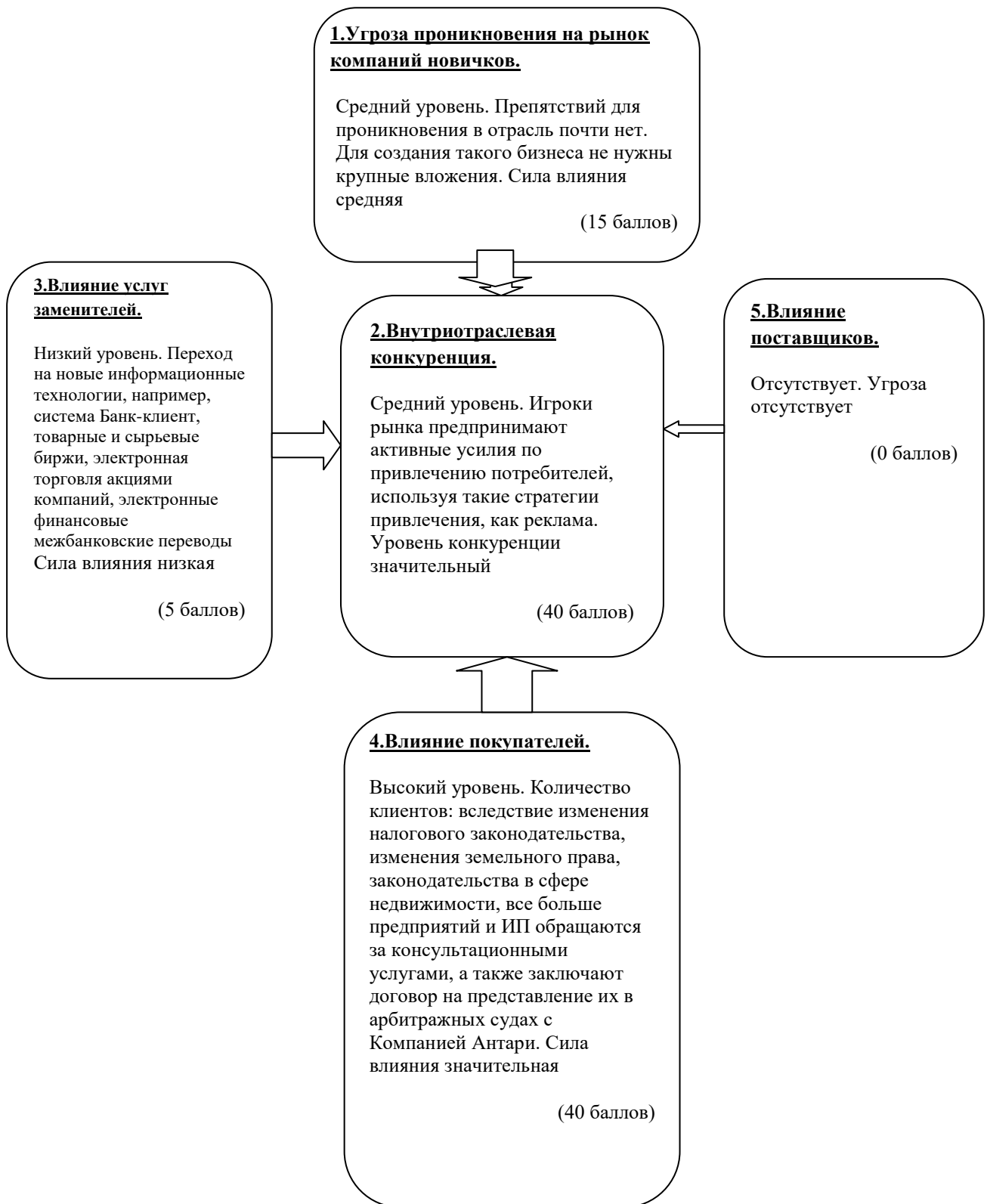


Рисунок 2.4 – Пятифакторная модель М. Портера ООО «Компания Антари»

По результатам пятифакторного анализа можно сделать вывод о том, что позиции компании на рынки являются достаточно прочными как в настоящий момент, так и в среднесрочной перспективе.

Исходя из пятифакторной модели М. Портера следует, что наибольшее влияние на ООО «Компания Антари» оказывают покупатели и конкуренты, наименьшее – поставщики, так как они отсутствуют.

В связи с широким рынком консалтинговых услуг, клиенты выставляют высокие требования к компании, аргументируя это тем, что у них есть альтернатива. За счёт расширения линейки предлагаемых услуг и добавления в неё эксклюзивных позиций, есть возможность снизить данное воздействие, практически исключая при этом возможность выбора альтернатив у клиентов. Также возможно направить все силы на качественную проработку каждого клиента, тем самым повышая его лояльность. Данный метод можно реализовать с помощью внедрения информационных технологий в бизнес-процессы.

Высокая конкуренция на зрелом рынке естественна, для компании важно не отставать от него в развитии, поддерживая свои характеристики на среднерыночном уровне.

Исходя из данных анализа, необходимо предпринять следующие меры:

1. Проводить постоянный мониторинг маркетинговой активности и расширения услуг конкурентов ООО «Компания Антари».
2. Регулярно заниматься PR и формированием благоприятного и уникального имиджа ООО «Компания Антари» у представителей корпоративного сегмента и государственных структур.
3. Внедрить эффективную систему контроля качества.

На рисунке 2.5 представлена модель 7S МакКинзи ООО «Компания Антари».

Стратегия (Strategy). Стратегия Компании Антари основана на развитии и расширении бизнеса, открытие филиалов в новых регионах, а также открытие представительств в г. Москва и г. Санкт-Петербург. Это даст возможность

расширения спектра предоставляемых услуг за счет привлечения новых компетентных специалистов по отдельным направлениям консалтинга.

Структура (Structure). В настоящее время в компании сложилась линейно-функциональная организационная структура. Данная структура характеризуется улучшением координации в отдельных направлениях деятельности компании;

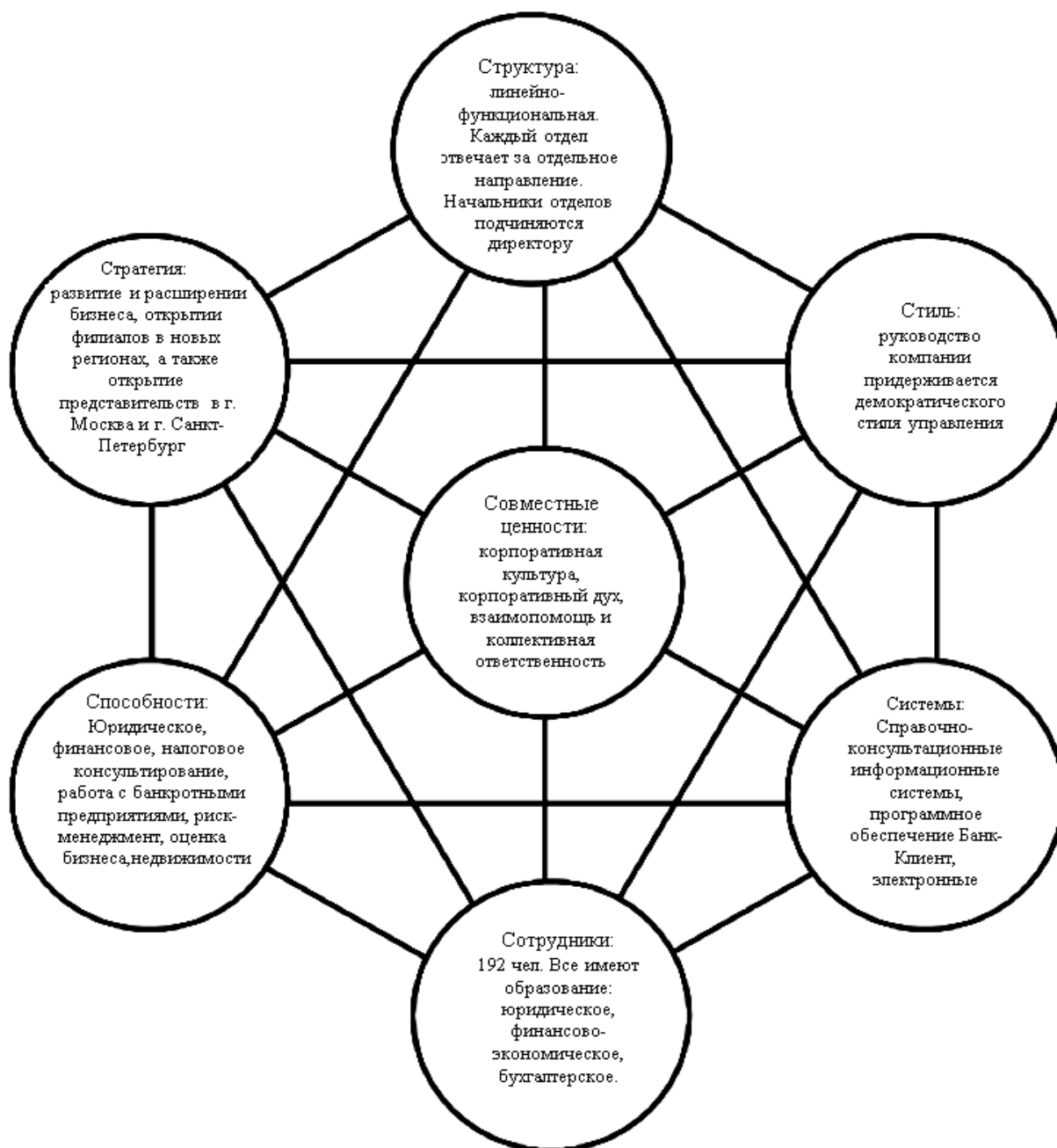


Рисунок 2.5 – Модель 7S МакКинзи ООО «Компания Антари»

отсутствуют дублирующие функции отделов; повышается компетентность начальников отделов и ответственность за работу отдела; снижает рабочую нагрузку с директора компании.

Системы (Systems). В своей деятельности сотрудники компании используют справочно-правовые системы как в области юридической поддержки, так и в бухгалтерском учете, налогообложения, земельного и имущественного права.

Сотрудники (Сотрудники). Численность персонала Компании Антари 192 человека. Все сотрудники компании имеют высшее образование, а некоторые – 2 высших образования. При этом, руководство и персонал компании постоянно повышают уровень своей квалификации: посещают курсы, семинары по бухгалтерскому учету, налогообложения предприятий и физических лиц, изменения законодательства в области недвижимости и земельного права.

Стиль (Style). Руководство компании развивает и поддерживает корпоративную культуру и стиль.

Культурный стиль организации и действия ключевых менеджеров в достижении целей организации. Основными направлениями развития корпоративного стиля являются:

- уважение и забота о людях;
- индивидуальная ответственность при поддержке коллектива;
- профессионализм и постоянное совершенствование.

Способности. Сотрудники Компании Антари имеют навыки в области юриспруденции, управления финансами, ведения бухгалтерского учета. В компании работают также сотрудники, которые являются специалистами в сфере оценки бизнеса, недвижимости, риск-менеджмента и банкротства предприятий (как ликвидации предприятий, так и вывода их из кризиса).

SNW – это аббревиатура английских слов: S – Strength – сильная сторона, N – Neutral – нейтральная сторона, W – Weakness – слабая сторона.

При проведении SNW-анализа производится оценка состояния внутренней среды предприятия (того или иного аспекта) с использованием следующих

градаций: сильные (strength) стороны, нейтральные (neutral), слабые (weakness). Набор параметров для SNW-анализа индивидуален для каждого предприятия, его формируют менеджеры. Этот анализ, по сути, дает расшифровку, какие детали блоков управления из рассмотренного выше профиля эффективности являются наиболее значимыми и как они влияют на процесс управления.

Главная задача SNW-анализа (таблица 2.3 и 2.4) – это выявление актива (S) и пассива (W). Задача развития компании – это использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Таблица 2.3 – SNW-анализ ООО «Компания Антари»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные					Нейтральные	Слабые								
		5	4	3	2	1		-1	-2	-3	-4	-5				
1	Условия труда	А		Г												
2	Организационная структура			А	←		→	Г								
3	Финансовое положение	А	←											→	Г	
4	Информационные технологии		Г					А								
5	Уровень маркетинга		А						Г							
6	Уровень менеджмента								А					Г		
7	Квалификация персонала	А	←												→	Г
8	Репутация на рынке			Г					А							
9	Корпоративная культура						Г	←							→	А
10	Конкурентноспособность			А	Г											
11	Мотивация и стимулирование персонала						Г	←							→	А
12	Текучность кадров			А		Г										
13	Социальный пакет					Г			А							

А – ООО «Компания Антари»;

Г – ООО ЮФ «Гольцева, Данилевский и Партнеры»

Как видно из таблицы 2.3, слабым сторонам ООО «Компания Антари» относятся (по рангу, принятому менеджерами компании):

- уровень менеджмента;
- репутация на рынке;
- корпоративная культура;
- социальный пакет.

Каждый из факторов, приведенный в SNW-анализе, имеет решающее значение в процессе оценки эффективности работы компании. Пояснения к каждому из факторов приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Пояснение к SNW-анализу ООО «Компания Антари»

Показатели	Характеристика
Условия труда	Для сотрудников ООО «Компания Антари» созданы максимально комфортные условия труда (чистый и оборудованный офис, имеется комната отдыха)
Организационная структура	В ООО «Компания Антари» гибкая организационная структура, которая позволяет легко и эффективно реагировать на изменения
Финансовое положение	ООО «Компания Антари» финансово устойчива и имеет капитал для развития
Информационные технологии	В организации имеется онлайн платформы для консультации клиентов
Уровень маркетинга	В ООО «Компания Антари» уровень маркетинга на порядок выше чем у конкурентов
Уровень менеджмента	В ООО «Компания Антари» уровень менеджмента выше чем у конкурентов, но тем не менее его можно усовершенствовать
Квалификация персонала	В ООО «Компания Антари» работают профессионалы с высшим образованием и опытом работы
Репутация на рынке	У организации 73% положительных отзывов клиентов, что является выше среднего
Корпоративная культура	Корпоративная культура ниже среднего и требует значительных улучшений
Конкурентоспособность	За счет онлайн платформы ООО «Компания Антари» может обрабатывать большее количество заявок чем конкуренты
Мотивация и стимулирование персонала	Поскольку работа является монотонной и рутинной, юристов очень тяжело мотивировать выполнять все задачи в срок
Текучесть кадров	Уровень текучести в ООО «Компания Антари» ниже чем у конкурентов
Социальный пакет	Социальный пакет требует усовершенствований

Как видим, из таблицы 2.4 условия труда стоят на первом месте. На втором – организационная структура и на третьем финансовое положение. По всем этим

показателям ООО «Компания Антари» превосходит своих конкурентов ООО ЮФ «Гольцева, Данилевский и Партнеры».

Основным конкурентом ООО «Компания Антари» является юридическая компания ООО ЮФ «Гольцева, Данилевский и Партнеры». Начиная с октября 2000 года, юридическая компания ООО ЮФ «Гольцева, Данилевский и Партнеры» оказывает профессиональные юридические, бухгалтерские, кадровые и оценочные услуги. За эти годы юристы, адвокаты, бухгалтеры, оценщики компании накопили значительный опыт в решении самых разных задач.

Таким образом, ООО «Компания Антари» необходима не только сильная стратегия, но и значительная работа с персоналом, а именно - повышение их мотивации. К сильным сторонам компании относятся:

- условия труда;
- организация планирования;
- уровень технической оснащённости;
- информационное обеспечение;
- офисы обслуживания клиентов;
- дилерская сеть;
- численность персонала;
- имидж компании;
- территориальное расположение;
- финансовая устойчивость.

Проанализировав каждый из анализов внутренней и внешней среды, оценив значение каждого из факторов, можем представить SWOT-анализ, отражающий стратегические инициативы компании (табл. 2.5).

Из анализа следует, что для преодоления угроз из внешнего окружения, компании надо решить внутренние проблемы, связанные с системой мотивации ключевых сотрудников – юристов компании. Для более детального понимания проблем организации в юридическом отделе далее будет произведено описание текущих бизнес-процессов, связанных с его работой.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ ООО «Компания Антари»

	Возможности (O): - Увеличение спроса на юридически-консалтинговые услуги ввиду экономического кризиса - Рост склонности населения к организованным сбережениям	Угрозы (T): - Угрозы появления новых конкурентов - Отсутствие изменений в законодательстве (понижает спрос на обращения в юридические фирмы) - Снижение платёжеспособности населения
Сильные стороны (S): - Репутация организации - Инновационный потенциал как способность к разработке и внедрению инноваций - Финансы как общее финансовое положение - Программа развития в целом, в том числе по конкретным направлениям	- Открытие филиалов в Челябинске - Внедрение онлайн-платформы для быстрого консультирования по вопросам банковских сбережений	- Привлечение новых клиентов за счёт отличной репутации компании - Снижение стоимости некоторых услуг за счёт внедрения онлайн-платформы
Слабые стороны (W): - Недостаточно хорошее качество обслуживания - Недостаточная мотивация персонала	- Введение системы оценки качества обслуживания	- Формирование HR-бренда

Используя свои сильные стороны и возможности ООО «Компания Антари» способно в будущем завоевать большую долю рынка и стать крупным конкурентом, т.к. предприятие имеет наработанную клиентскую базу, высоко квалифицированные кадры.

Исходя из данных, полученных в ходе выполненных анализов, можно сделать вывод о том, что у компании отсутствуют экономические проблемы, а также внешняя среда благоприятна для дальнейшего развития. В связи с этим можно сделать вывод о том, что особое внимание требуется уделить персоналу организации. Для этого необходимо провести кадровый аудит ООО «Компания Антари».

2.3 Кадровый аудит ООО «Компания Антари»

Для начала необходимо исследовать состав и структуру персонала ООО «Компания Антари». Анализ состоит в изучении обеспеченности компании работниками различных категорий, выявлении возможности снижения текучести и повышении квалификации. В процессе анализа состава и структуры персонала компании были использованы данные по статистическому и первичному учёту на предприятии ООО «Компания Антари» с 2017 по 2019 год, при этом 2017 год принят за базовый. Анализ движения персонала ООО «Компания Антари» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Движение персонала ООО «Компания Антари» в 2016 – 2018 годах

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение (2019 к 2017гг.)	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала	191	194	192	+1	102,0
Количество принятого персонала	6	4	3	-3	50,0
Количество уволенного персонала	3	6	8	+5	в 2,7 раза
Количество уволившихся по собственному желанию	2	6	5	+3	в 2,5 раза
Количество работников, проработавших весь год	182	184	181	-1	97,6
Коэффициент оборота по приему	11,8	7,4	5,8	-6,0	-
Коэффициент оборота по выбытию	5,9	11,1	15,4	+9,5	-
Коэффициент текучести кадров	3,9	11,1	9,6	+5,7	-
Коэффициент постоянства персонала	82,4	81,3	78,8	- 3,6	-

Анализ таблицы 2.6 показал, что в целом в ООО «Компания Антари» сложился стабильный коллектив. Показатель постоянства состава в 2019 году сократился по сравнению с 2017 годом на 3,6 % – следовательно, количество сотрудников постоянно занятых сокращается и увеличивается количество персонала отлучающихся от трудовой деятельности. Однако в 2019 году наметилась тенденция к увеличению текучести кадров.

На рис. 2.6 представлена динамика показателей движения персонала предприятия.

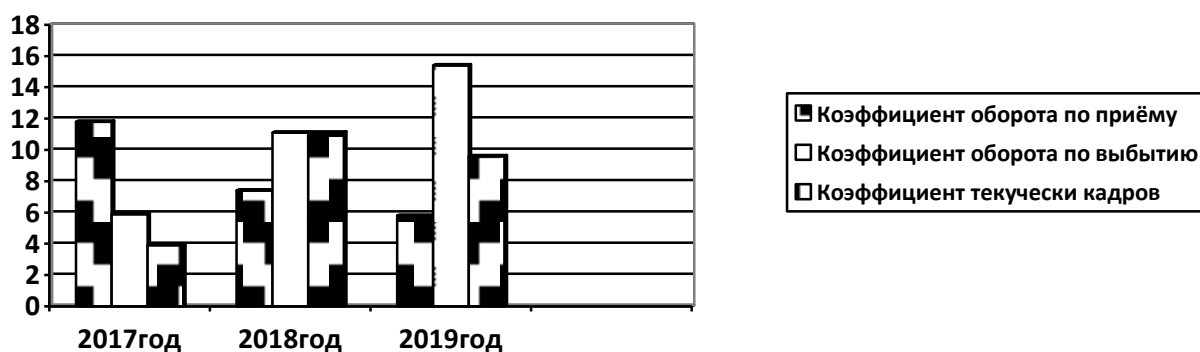


Рисунок 2.6 – Динамика показателей движения персонала ООО «Компания Антари» за 2016-2018 гг.

Коэффициент текучести кадров в 2018 году увеличился и составил 11,1%, в 2019 году, ситуация немного изменилась, и коэффициент текучести сократился на 1,5% и составил 9,6%. Это связано с тем, что некоторые сотрудники не заинтересованы в работе в ООО «Компания Антари».

Если ситуация сохранится, то в будущем ООО «Компания Антари» будет испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными сотрудниками. Высокая текучесть кадров приведёт к снижению производительности труда и снижению прибыльности предприятия. Анализ обеспеченности ООО «Компания Антари» кадрами представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ обеспеченности кадрами ООО «Компания Антари» в 2016–2018 годах, чел.

Категории	2016 год			2017 год			2018 год		
	план	факт	+,-	план	факт	+,-	план	факт	+,-
Руководители	5	3	-2	5	3	-2	5	3	-2
Служащие	145	145	-	159	155	-4	155	156	-
Специалисты	47	43	-4	39	36	-3	42	33	-9
Всего	197	191	-6	200	194	-6	202	192	-11

В качестве плановых показателей взяты показатели штатного расписания на соответствующий период. Анализ обеспеченности кадрами показал, что в ООО «Компания Антари» недоукомплектованность кадров. Необходимо не только планировать общую численность персонала, но и планировать мероприятия по привлечению в компанию работников, имеющих высокую квалификацию.

Анализ работников ООО «Компания Антари» по уровню образования представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ персонала по уровню образования ООО «Компания Антари» в 2016-2018 годах

Уровень образования	2016 год		2017 год		2018 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	79	41,36	83	42,78	82	42,71
Среднее специальное	89	46,60	91	46,91	91	47,40
Неоконченное высшее	23	12,04	20	10,31	19	9,89
Всего	191	100,0	194	100,0	192	100,0

Анализ персонала по уровню образования показал, что в ООО «Компания Антари» работают достаточно квалифицированные сотрудники. Уровень их образования повышается. Это является результатом реализации кадровой политики, направленной на приём на работу персонала с высокой квалификацией и стажем работы.

На рисунке 2.7 представлена структура персонала предприятия по уровню образования.

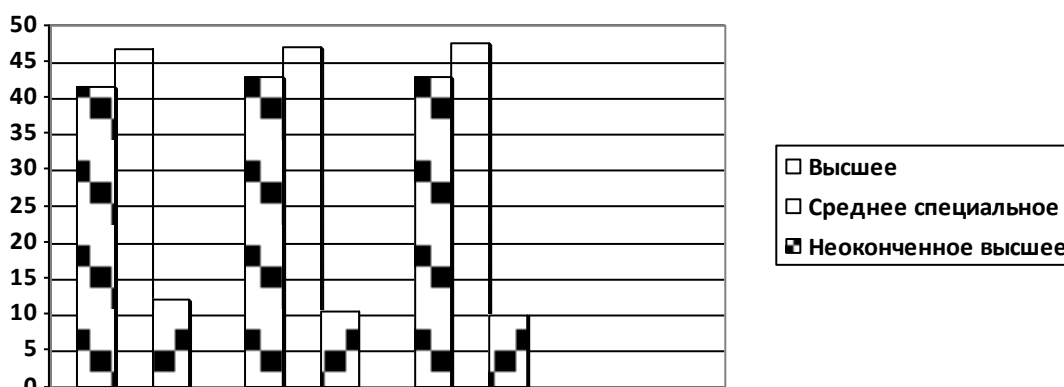


Рисунок 2.7 – Структура персонала ООО «Компания Антари» о уровню образования за 2016-2018 гг., %

На протяжении анализируемого периода наибольшую долю занимает персонал со средне специальным образованием (2016 г. – 46,60 %, 2017 год – 46,91 %, 2018 год – 47,40%), а также с высшим образованием (2016 г. – 41,36 %, 2017 г. – 42,78%, 2018 г. – 47,40%).

Квалификационный уровень работников зависит от образования, стажа работы, возраста и других параметров, что определяет необходимость анализа персонала по уровню образования, возрастному составу, стажу непрерывной работы.

Определяется изменение в уровне образования, возрастного состава и стажа; выявляются причины этих изменений. Затем разрабатываются мероприятия по подбору кадров, их подготовке и повышению квалификации.

Анализ работников ООО «Компания Антари» по возрасту представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ сотрудников ООО «Компания Антари» по возрасту в 2016–2018 годах

Возрастные группы, лет.	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
До 25	24	12,56	26	13,40	27	14,06	112,5
25-35	78	40,84	80	41,24	77	40,10	98,72
35-45	84	43,98	84	43,30	88	45,83	104,76
45-60	5	2,62	4	2,06	5	2,60	100,00
Всего	191	100,0	194	100,0	192	100,0	102,0

На рисунке 2.8 представлена структура персонала по возрасту.

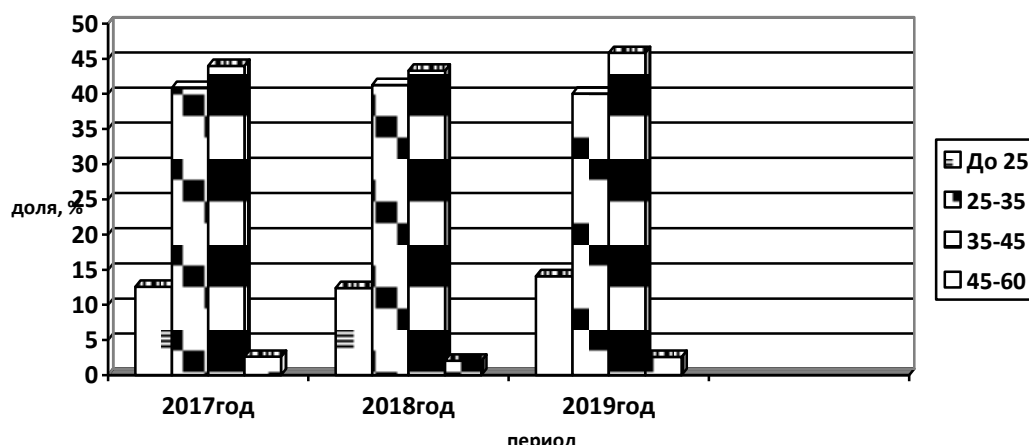


Рисунок 2.8 – Структура персонала предприятия по возрасту за 2016-2018 гг., %

Анализ показал, что основная доля персонала имеет возраст от 35 до 45 лет. Доля молодых работников невысокая (в 2016 году – 12,56 %, в 2017 г. – 13,40%, в

2018 г. – 14,06%). Необходимо проводить политику обеспечения ООО «Компания Антари» молодыми кадрами. Это приведёт к росту производительности труда.

В 2016 году наибольший удельный вес занимали сотрудники в возрасте 35–45 лет – 43,98%, в возрасте 25–35 лет – 40,84%, наименьший удельный вес в 2016 году занимали работники в возрасте до 25 лет – 12,56%. В 2017 году ситуация не изменилась. Удельный вес сотрудников в возрасте до 25 лет увеличился (по сравнению с 2016 годом) и составил 13,40%. Удельный вес сотрудников в возрасте 45–60 лет сократился и составил 2,06%. В 2018 году удельный вес персонала в возрасте 35–45 лет сократился и составил 43,3%, в возрасте 25–35 лет составил 41,24% по сравнению с 2017 годом. Удельный вес сотрудников в возрасте до 25 лет и в возрасте 45–60 лет увеличился и составил 14,06% и 2,6% по сравнению с 2017 годом.

Управление персоналом в ООО «Компания Антари» состоит из таких функций как: прием сотрудника, увольнение сотрудника, перемещение, аттестация, адаптация сотрудника, оценка и мотивация персонала предприятия, организация и нормирование труда персонала, обучение и повышение квалификации, обеспечение безопасности условий труда и высвобождение персонала и т.д.

Система работы с персоналом отражена в Уставе предприятия, Правилах внутреннего распорядка, штатном расписании, Положениях о подразделениях, договор сотрудника, должностные инструкции, регламенты управления.

Результаты работы могут оцениваться с применением количественных и качественных ключевых показателей эффективности, а также системы управления по целям. В процессе оценки анализируются функциональные и профессиональные знания и навыки сотрудника, оценивается его исполнительская и трудовая дисциплина, учитываются навыки работы с клиентами, а также способность эффективно взаимодействовать с коллегами и достигать поставленных целей.

Управление персоналом в ООО «Компания Антари» охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, оценки персонала, адаптация,

мотивация трудовой деятельности персонала, организация труда, обеспечение безопасности персонала, повышение квалификации и переподготовка кадров, высвобождение персонала и др.

Основные направления, связанные с формированием системы управления персоналом на предприятии определяет менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с законодательством; выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников, хранение и заполнение трудовых книжек, и ведение установленной документации по кадрам. Он должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; методы учета движения кадров.

Кадровое планирование является отправной точкой в процессе управления персоналом. Кадровый план является инструментом, позволяющим сотрудникам службы персонала формировать необходимую штатную структуру предприятия, как в разрезе юридических лиц, так и в разрезе центров финансовой ответственности. Использование кадрового плана позволяет получать информацию о количестве свободных мест на предприятии, но этого недостаточно для процесса подбора персонала. Например, в кадровом плане имеется свободная ставка, но подбор нового сотрудника на данную специальность не планируется, т.к. эта вакансия будет закрыта переводом работника из другого подразделения компании. Обратная ситуация, когда работник планирует уволиться, и на его место необходимо искать замену. Но при этом свободных ставок в кадровом плане нет.

Порядок и сроки оформления приема на работу, порядок заключения трудового и ученического договоров, порядок оформления изменения и

прекращения договора регламентирует Положение о порядке найма персонала в ООО «Компания Антари».

Отбор претендентов на вакантную должность производится менеджером по персоналу в течение 20 дней с момента подачи заявки, при этом должно быть представлено не менее 3-х итоговых кандидатов.

Подбор кандидатов менеджером по персоналу предприятия осуществляется: поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте на стендах фирмы, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками; объявления в средствах массовой информации. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и рубриках: «Карьера», «Вакансия», «Из рук в руки». Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

Таблица 2.10 – Оценка эффективности кадровой службы ООО «Компания Антари» в 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение (2018 к 2016гг.)
Коэффициент набора персонала	1,07	1,16	1,16	0,09
Количество обслуживаемых сотрудников	2	1	2	-
Количество обученных сотрудников	38	39	34	-4
Количество проведенных обучений	8	6	8	-
Качество отбора	0,75	0,57	0,5	-0,25
Средняя продолжительность закрытия вакансий	5,43	4,61	2,91	-2,52

Важной составляющей для развития организации является кадровый аудит. Именно благодаря ему у предприятия есть инновационный потенциал и возможность использования новейших технологий.

Интегрирование кадрового аудита в существующую систему управления

человеческими ресурсами ООО «Компания Антари» происходит через реализацию пилотных программ внедрения методик аудита кадровой политики, аудита системы управления человеческими ресурсами, аудита деятельности службы управления персоналом. Внедрение кадрового аудита и методик аудиторской деятельности в практику управления персоналом холдинга способствуют реализации Стратегии развития кадрового потенциала ООО «Компания Антари», повышают качество работы служб управления персоналом и обеспечивают организационное развитие предприятия.

Процесс реализации внутреннего кадрового аудита можно представить в виде простой замкнутой модели (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Процесс реализации кадрового аудита в ООО «Компания Антари»

Диагностика персонала является неотъемлемым элементом данного процесса. Рассмотренные трактовки определения диагностики, данные различными специалистами, в основном отождествляют диагностику с экономическим анализом либо рассматривают процесс диагностирования как его составную часть, либо акцентируют свое внимание на диагностике как на функции управления персоналом.

Определение диагностики необходимо расширить с точки зрения соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик требованиям процессов предприятия.

На предприятии применяются подходы к количественной оценке уровня существенности для показателей кадрового аудита. Так, для показателя «квалификация работ – квалификация работников» в качестве уровня существенности целесообразно использовать коэффициент 0,5, рассчитанный по методике НИИ труда, а для показателя «нормативное время выполнения работ – фактическое время выполнения работ» рассчитывать уровень существенности путем сопоставления затрат нормативного и оперативного времени работы. Для условий типового баланса рабочего времени ООО «Компания Антари» уровень существенности составит 0,13. Кадровый аудитор перед началом проверки должен оценить возможность получения данных по индикаторам диагностики из информационных систем предприятия, которые обеспечивают высокий уровень надежности информации. Разработанная автором схема диагностики работников 4-го уровня должностей определяет поступление достоверной информации в точку диагностики (рис.2.10).

Таким образом, возможность использования категории «уровень существенности» в кадровом аудите ООО «Компания Антари» подтверждается тем, что для обеспечения этого уровня рассматривается с одной стороны кадровая отчетность из корпоративных информационных систем, имеющая высокий уровень достоверности, с другой стороны данные технологических документов, приведенные к единому стандарту современными методами менеджмента качества.

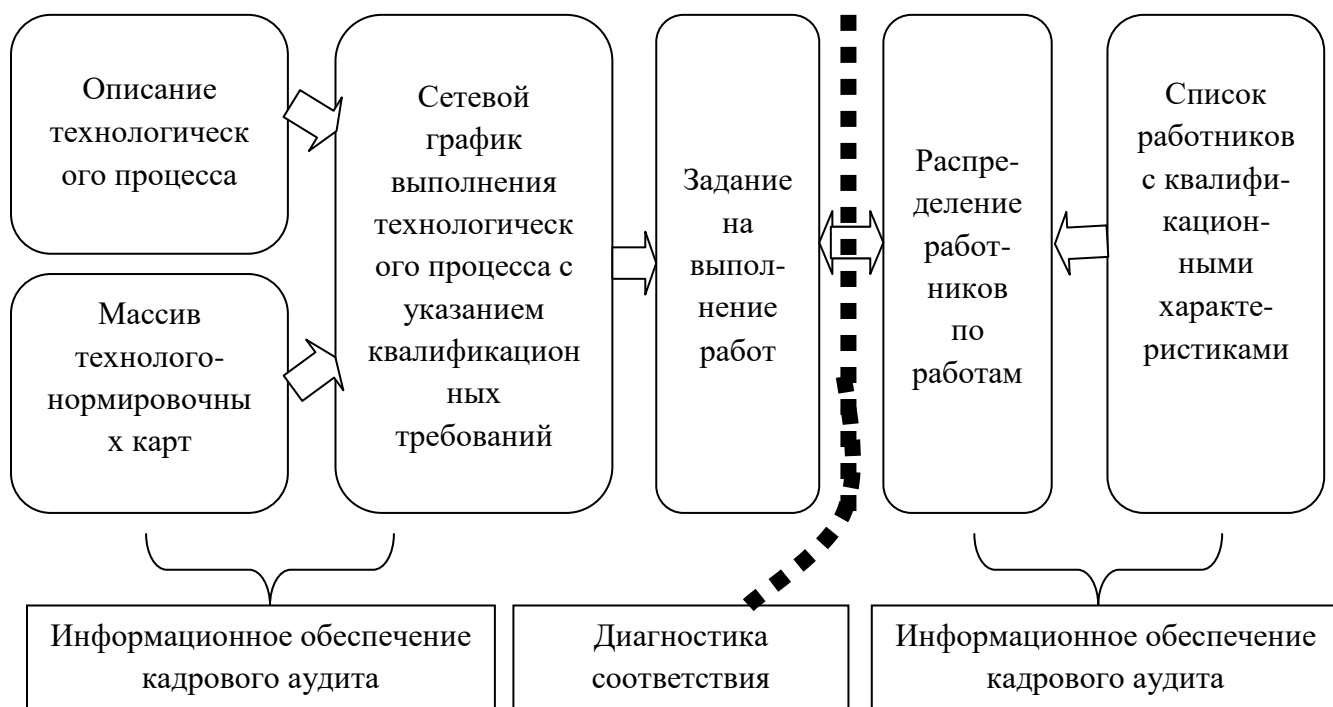


Рисунок 2.10 – Схема диагностики работников ООО «Компания Антари»

Превышение «уровня существенности» возможно только в блоке «Задание на выполнение работ». Это отклонение определяет уровень управленческого воздействия по результатам диагностики. Суть нормативно-факторного подхода заключается в сопоставлении по отдельным факторам нормативных затрат труда и требований технологического процесса. Изучение влияния фактора времени на результаты труда работника включает не только анализ приемов, трудовых движений, но и факторов влияния на организацию технологического процесса, состояние инструментов и оборудования, изучение движения рук и тела исполнителя на каждой стадии производственного процесса.

Такой подход определяет, как соотносятся реальные методы и способы выполнения работ и существующие нормативные требования к технологическому процессу, и как сопоставлять все имеющиеся по каждой работе фактические данные с нормативной информацией, разработанной в технологических документах.

На предприятии разработана пошаговая модель проведения диагностики основных профессий в системе кадрового аудита (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Пошаговая модель диагностики персонала в системе кадрового аудита ООО «Компания Антари»

Диагностика начинается с определения показателя и достоверной информационной базы для его оценки. На следующем шаге производится сравнительный анализ значения индикатора с эталоном. Отклонения группируются по трем группам: нулевые, отклонения в большую сторону, отклонения в меньшую сторону. И на последнем шаге вырабатываются управляющие воздействия.

Таким образом, целесообразность использования предложенной пошаговой модели диагностики персонала подтверждается выше обозначенными результатами кадрового аудита, где были выявлены существенные отклонения индикаторов от эталонных значений. Использование модели обеспечивает быстрое принятие управленческих решений. Именно выход на уровень управленческих воздействий и реализует главную цель и назначение кадрового аудита.

Несмотря на низкую текучесть кадров и регулярный прирост персонала, сотрудники недостаточно мотивированы. Об этом свидетельствуют следующие факторы:

- сотрудникам не всегда удаётся выполнить месячный план;
- сотрудники не проявляют желание проходить повышение квалификации;
- сотрудники часто уходят на нерегламентированные перерывы.

Таким образом, чтобы ООО «Компания Антари» работала максимально эффективно необходимо предпринять меры для повышения мотивации своих ключевых сотрудников – юристов.

Вывод по 2 главе:

ООО «Компания Антари» – компания с численностью 192 человека, созданная в 2002 году и предоставляющая услуги в области финансового и правового консалтинга. Основные виды деятельности: полный комплекс услуг по организации и проведению торгов. Миссией ООО «Компания Антари» является не привычная всем коммерция, а творческий путь постоянного профессионального совершенствования. ООО «Компания Антари» была создана силами команды профессионалов в области права, финансов и менеджмента. С самого начала деятельность была сконцентрирована на исполнительном производстве, банкротстве и взыскании долгов – именно поэтому эти направления до сих пор являются приоритетными. На данный момент доля продаж компании на региональном рынке равна 19 %.

Проведя полный анализ внутренней и внешней среды ООО «Компания Антари», можно сделать следующие выводы:

- экономические проблемы в организации отсутствуют;
- внешняя среда благоприятна для расширения.

Исходя из подробного кадрового аудита ООО «Компания Антари», сформирован вывод о том, что персонал организации недостаточно мотивирован. Об этом свидетельствуют следующие факты:

- сотрудникам не всегда удаётся выполнить месячный план;
- сотрудники не проявляют желание проходить повышение квалификации;
- сотрудники часто уходят на нерегламентированные перерывы.

В качестве механизма совершенствования системы мотивации персонала ООО «Компания Антари» предлагается система мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени.

3 ПРОЕКТ МОТИВАЦИИ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ООО «КОМПАНИЯ АНТАРИ»

3.1 Анализ системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари»

Характер и силу мотивации можно определить посредством наблюдения за поведением человека. В частности, мотивация проявляется через усилия, старание, настойчивость, добросовестность, ответственность и целевую направленность действий работника.

В таблице 3.1 приведены характеристики эффективного и неэффективного поведения ключевых сотрудников, оцениваемого по критериям, характеризующим отношение к труду.

Таблица 3.1 – Характеристики эффективного и неэффективного поведения ключевых сотрудников

Критерий	Полюс неэффективности	Полюс эффективности
Желание работать	Сотрудники проявляют апатию и безразличие к своей работе	Сотрудники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Результаты труда	Не превышают минимально допустимых результатов	Постоянно достигаются запланированные или превышающие их результаты
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работы, прогулы, опоздания, ранний уход с работы, частые больничные	Работа выполняется качественно и в срок, нарушение трудового распорядка воспринимается негативно, редки отсутствия по болезни
Ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый сотрудник готов брать на себя ответственность
Отношение к изменениям	Работники сопротивляются изменениям	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Рассмотрим существующую систему мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари».

В компании устанавливается денежная форма оплаты труда на основе штатного расписания, утвержденного директором. Фонд заработной платы образуется за счет доходов, получаемых от реализации консалтинговых услуг.

Положение об оплате труда включает следующие основные вопросы: общие требования к работнику, необходимые для начисления ему заработной платы; в положении устанавливаются как общие требования ко всем работникам (внешний вид, форма одежды и т.д.), так и специальные требования в зависимости от категории работника (требования к квалификации, опыту и т.д.); система оплаты труда; минимальная зарплата на ООО «Компания Антари» установлена в размере 13800 руб.; размеры окладов для сотрудников организации в зависимости от занимаемой работником должности и (или) выполняемых им трудовых функций; пределы выплаты заработной платы в натуральной форме; порядок, место и сроки выплаты заработной платы; случаи удержаний из заработной платы, а также ограничения размера таких удержаний; показатели и условия премирования, размеры премий, круг премируемых работников, периодичность премирования, источник выплаты премий.

В начале 2019 года ООО «Компания Антари» проведена работа по отбору и направлению сотрудников на обучение. В целях повышения уровня специальных, профессиональных знаний и навыков сотрудников ООО «Компания Антари», освоения ими новых технологий и приемов выполнения работы с работниками проводились занятия.

В основной компенсационный пакет всех сотрудников дополнительно к материальному вознаграждению входят полис ОМС, зарплатная карта банка. Дополнительно к установленным в ТК РФ правилам к оборудованию рабочего места сотрудники компании обеспечиваются дополнительными социально-бытовыми условиями, включая бесплатное питание, бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

Материальная помощь предоставляется сотруднику ООО «Компания Антари» в случае смерти близкого родственника (родителя, супруга/супруги, ребенка, брата/сестры) в размере 10000 рублей. В случае смерти самого работника семье работника выплачивается материальная помощь в размере 15000 рублей. Основанием для выплаты материальной помощи в данном случае является предоставление в отдел по управлению персоналом свидетельства о смерти родственника/работника.

Чтобы объединить интересы ключевых сотрудников и компании, выразить благодарность сотрудникам за труд, компания проводит: мероприятия в честь ежегодных государственных праздников; мероприятия с участием членов семьи.

Профессиональное обучение ключевых сотрудников и непрерывное повышение их квалификации осуществляется по всем направлениям деятельности предприятия (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Структура обучения ключевых сотрудников
ООО «Компания Антари»

Наименование показателя	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников, прошедших обучение за год, чел.: в т.ч.:						
повысили квалификацию	48	100	50	100	44	100
прошли стажировку	38	79,2	39	78,0	34	77,3
прошли профессиональную подготовку и переподготовку	3	6,2	2	4,0	4	9,1
	7	14,6	9	18,0	6	13,6

Анализ структуры обучения ключевых сотрудников по видам показал, что основным видом обучения на предприятии было повышение квалификации. Например, в 2018 г. повысили квалификацию 34 чел., прошли стажировку 4 человека. На долю прошедших профессиональную подготовку и переподготовку пришлось 6 чел.

На протяжении всего анализируемого периода структура видов профессионального обучения менялась, но происходившие изменения нельзя назвать значительными (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Динамика профессионального обучения в ООО «Компания Антари»

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
1. Темп изменения численности обученных, %:			
Всего персонала	100,0	201,3	154,3
Руководителей	100,0	138,0	152,0
Специалистов (ключевых сотрудников)	100,0	188,8	136,0
Вспомогательный персонал	100,0	108,3	106,3
Средняя периодичность обучения руководителей, лет	2,8	2,0	1,9
На одного работника, тыс. руб./чел.	3,3	8,00	11,02
Темп изменения собственных затрат на обучение, раз	1,0	2,4	1,4
Средняя периодичность обучения специалистов, лет	5,3	2,8	3,9
Собственные затраты предприятия на обучение, руб.	172155	416236	594900

В 2018 г. темп обучения всего персонала снизился по сравнению с 2017 г. и составил 154,3 %, в то время как в 2017 г. был 201,3 %. Анализируя динамику по категориям, можно сказать, что стабильное увеличение численности обученных наблюдалось только среди руководителей. В 2018 г. она увеличилась на 52% по сравнению с началом анализируемого периода. В 2017 г. наблюдалось резкое увеличение численности обученных специалистов (ключевых сотрудников). В этом году затраты на обучение возросли в 2,4 раза. В 2018 г. предприятие снизило темпы обучения, но на снижении затрат на одного работника это не отразилось.

Положительной устойчивой тенденцией является сокращение величины средней периодичности обучения руководителей. Это свидетельствует о том, что в целом по предприятию повысилась частота обучения работников этой категории.

Тенденцию изменения средней периодичности обучения специалистов (ключевых сотрудников) нельзя назвать устойчивой. Об этом свидетельствует то, что в 2017 г. средняя периодичность значительно уменьшилась, однако уже в следующем году она снова увеличилась. Таким образом, руководители на предприятии обучаются в среднем один раз в 2 года, а специалисты (ключевые сотрудники) – один раз в 4 года.

В целом можно утверждать о повышении профессионального уровня всего

персонала, его совершенствовании и развитии. В 2018 г. число прошедших обучение превысило количество прошедших обучение в 2016 г. Среди категорий наибольшая доля обученных на протяжении всего анализируемого периода принадлежала специалистам (ключевым сотрудникам) - более 80%.

На протяжении всего анализируемого периода основным видом обучения на предприятии было повышение квалификации, наименьшее внимание уделялось такому виду обучения, как стажировка.

К концу анализируемого периода увеличилась частота обучения руководителей, о чем свидетельствовало снижение коэффициента периодичности. Периодичность обучения специалистов (ключевых сотрудников), наоборот, увеличилась. Это значит, что обучаться они стали реже.

Анализ структуры и динамики затрат на персонал необходимо начинать с выяснения перечня затрат на персонал, используемых в ООО «Компания Антари». Это позволяет определить, из чего складываются затраты, оценить рациональность такой структуры, а также сделать выводы о необходимости и возможности ее изменения с целью оптимизации затрат на персонал. Затраты на персонал имеют следующую структуру: заработная плата, начисленная работникам, премии и вознаграждения, оплата ежегодных отпусков, оплата больничных листов. Так же к затратам на персонал можно отнести следующие расходы: затраты на набор персонала: оплата рекламы вакансий в печатных изданиях и интернет сайтах, стоимость фирменной одежды, оплата питания, налоговые отчисления, расходы на повышение квалификации, расходы на охрану труда.

Для того, чтобы повысить степень готовности людей к организационным изменениям путём развития их потенциала на предприятии ООО «Компания Антари» была утверждена система работы с кадровым резервом. На степень готовности самой компании к изменениям система развития влияет – за счет наличия кадрового резерва на наиболее значимые должности. А в краткосрочном

периоде наблюдается такой эффект, как повышение эффективности труда – за счет своевременного развития использования кадрового резерва.

Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом ООО «Компания Антари» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом ООО «Компания Антари»

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
Доля кандидатов в кадровый резерв, зачисленных в кадровый резерв	6,9	9,2	7,7
Количество закрытых вакансий из сотрудников, которые состоят в кадровом резерве, относительно общего количества закрытых вакансий	2,2	3,6	2,5
Количество мероприятий по обучению для сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий по обучению	2,5	3,3	3,7
Количество назначений на новые должности сотрудников, состоявших в кадровом резерве	2	1	1
Доля учебных программ, пройденных специалистами кадрового резерва, от общего количества учебных программ	37,4	38,7	44,1
Количество дней обучения на одного сотрудника кадрового резерва относительно количества дней обучения на одного сотрудника компании	0,4	0,1	0,2
Стоимость программы развития на одного резервиста	11400	14830	13710

Задачи создания кадрового резерва:

- повышение профессионального уровня сотрудников;
- повышение эффективности обучения;
- формирование корпоративной культуры;
- формирование лояльности;
- создание общего аппарата понятий, повышение ориентации на общий результат;
- управление карьерным ростом;
- внедрение изменений.

В таблице 3.5 показана динамика затрат на персонал предприятия в 2017 – 2018 годах. Как видно, затраты на персонал в 2017 году составила 2677191 руб. В 2018 году затраты увеличились на 59414 руб., и составили 2736605 руб. В 2018

году затраты на обучение, повышение квалификации и переобучение увеличились и составили 594900 руб., по сравнению с 2017 годом.

В 2017 году темп роста по всем показателям перевыполнен, за исключением оплаты больничных листов, это связано с сокращением ухода по болезни –

Таблица 3.5 – Динамика затрат на персонал ООО «Компания Антари» в 2017 – 2018 годах

Наименование	Период, год		Темпы роста, %
	2017	2018	
Затраты на заработную плату, надбавки и премии	1661019	1475296	88,8
Набор и отбор персонала	22409	22030	98,3
Обучение, повышение квалификации	416236	594900	142,9
Питание	34502	32850	95,2
Фирменная одежда	60750	58500	96,3
Охрана труда	11760	10800	91,8
Оплата больничных листов	38650	40628	105,1
Налоговые отчисления	431865	501601	123,0
Итого	2677191	2736605	102,2

92,5 %. В 2018 году темп роста по затратам невыполнен, так темп роста по заработной плате, надбавкам, премиям и вознаграждениям составил 88,8 %, затраты на питание – 95,2 %, затраты на выдачу спецодежды – 96,3 %, затраты на охрану труда – 91,8 %.

Для более полного представления о ООО «Компания Антари» рассчитаем экономическую эффективность затрат на персонал через финансово-экономические показатели его деятельности за 2017-2018 года.

В таблице 3.6 анализируется экономическая эффективность затрат предприятия в 2017 – 2018 годах.

В результате коэффициент экономической эффективности затрат на персонал в 2017 году имел наибольшее значение – 4,26, в 2018 году данный показатель сократился на 0,92 соответственно, и составил 3,34.

В целом можно сделать вывод, что расходы на персонал «ООО «Компания Антари» неэффективны.

Далее проведем оценку эффективности кадровой политики «ООО «Компания Антари» в 2016 – 2018 годах (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Показатели оценки эффективности кадровой политики ООО «Компания Антари» в 2016 – 2018 годах

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
Экономическая результативность управленческой деятельности	1,28	1,23	1,19
Доля расходов на управление	3,97	4,26	3,34
Соотношение количества управленцев к количеству работников	0,35	0,33	0,30
Производительность труда	893,8	1163,2	1574,1
Трудоемкость продаж	0.11	0,08	0,06
Результативность управления	2279,1	3489,5	4308,2
Рентабельность продаж	1,18	1,90	1,38
Рентабельность затрат	15,5	16,4	15,9
Рентабельность использования персонала	8,4	11,6	15,1

Экономическая результативность управленческой деятельности ООО «Компания Антари» имеет динамику к сокращению в 2017-2018 гг. по сравнению с 2016 годом (с 1,28 до 1,19). В 2017 году доля расходов на управление персоналом предприятия увеличилась на 0,29 % по сравнению с 2016 годом и составила 4,26 %. В 2018 году произошло сокращение расходов на управление персоналом до 3,34%.

Результативность управления персоналом имеет динамику к увеличению: с 2279,1 тыс. руб. в 2016 году до 4308,2 тыс. руб. в 2018 году. В результате рентабельность использования персонала ООО «Компания Антари» имеет динамику к увеличению: с 8,4 % в 2016 году до 15,1 % в 2018 году.

Отделом персонала ООО «Компания Антари» было проведено исследование потребностей ключевых сотрудников компании. Им была предложена анкета.

Исследуя базовые потребности оцениваемых ключевых сотрудников были выявлены: потребность в заработной плате удовлетворена только у 30 % опрошенных, 20 % удовлетворены своей работой, а также возможностью профессионального роста, 15 % удовлетворены тем, что живут рядом с работой и нет необходимости добираться до места работы в транспорте, 15 % удовлетворены тем, что компания помогает устроить детей в садик (рисунок 3.1). 50 % ключевых сотрудников удовлетворены своей работой, 25 % не удовлетворены и частично удовлетворены.

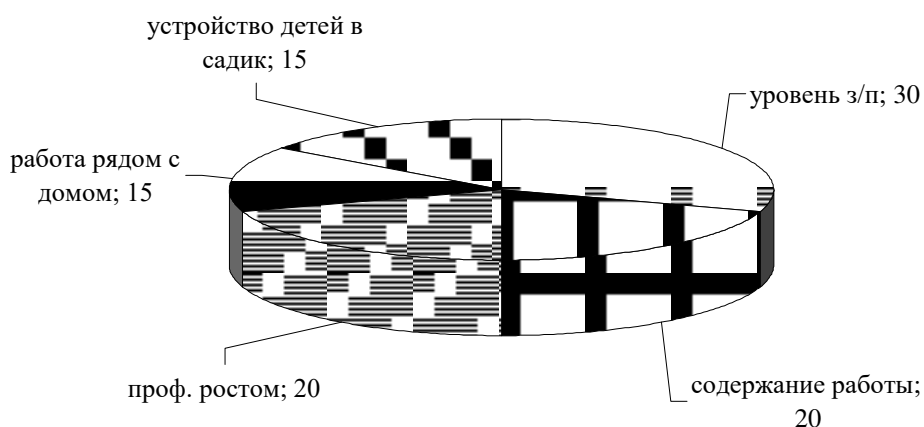


Рисунок 3.1 – Потребности ключевых сотрудников ООО «Компания Антари», %

При выяснение, что не устраивает ключевых сотрудников, были выявлены такие причины, как: отсутствие профессионального роста у 20 % исследуемых, не устраивают условия труда у 20 % ключевых сотрудников, 25 % не устраивает негативная обстановка в коллективе и несправедливая оплата труда (рис. 3.2).

Вследствие этого 25 % собираются сменить работу, 50% не уверены, и 25 % ключевых сотрудников не собираются менять место работы.

Причины, по которым ключевые сотрудники хотели бы сменить место работы: хорошие условия и организация труда на новом месте – 7 %, более высокая заработная плата на новом месте – 40 %, более интересная работа по специальности – 70 %, более хорошие отношения в коллективе, более хорошие

отношения с администрацией компании – 40 %, лучшее социальное обеспечение – 40 %, желание открыть свое дело – 15 %, личные мотивы – 10%, сокращение штатов – 10 %.

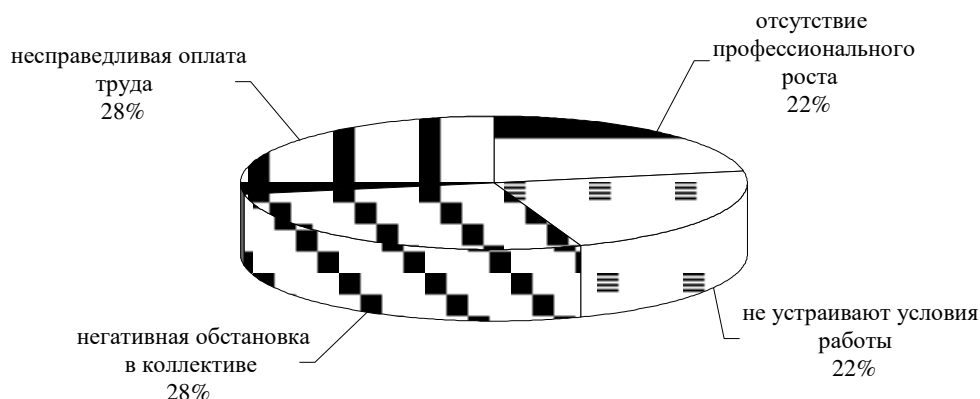


Рисунок 3.2 – Неудовлетворенные потребности ключевых сотрудников ООО «Компания Антари», %

Потребности в самореализации и уважении более высокого уровня, несколько ниже потребность в принятии, желание быть признанным и понятым людьми. Эта потребность у большинства обследуемых ключевых сотрудников (70%) удовлетворена, у 21% частично удовлетворена, а у 10% она является ведущей.

Потребность в удовлетворенности работы наблюдается у 25 % ключевых сотрудников, 30 % удовлетворены работой и заработной платой, 15 % удовлетворены работой, но не удовлетворены размером заработной платы. Самая важная потребность ключевых сотрудников ООО «Компания Антари» – это заработная плата 65 %. Потребность в социальной защищенности удовлетворены у 35 %, частично удовлетворены у 45 %, и не удовлетворены у 20 % (рисунок 3.3).

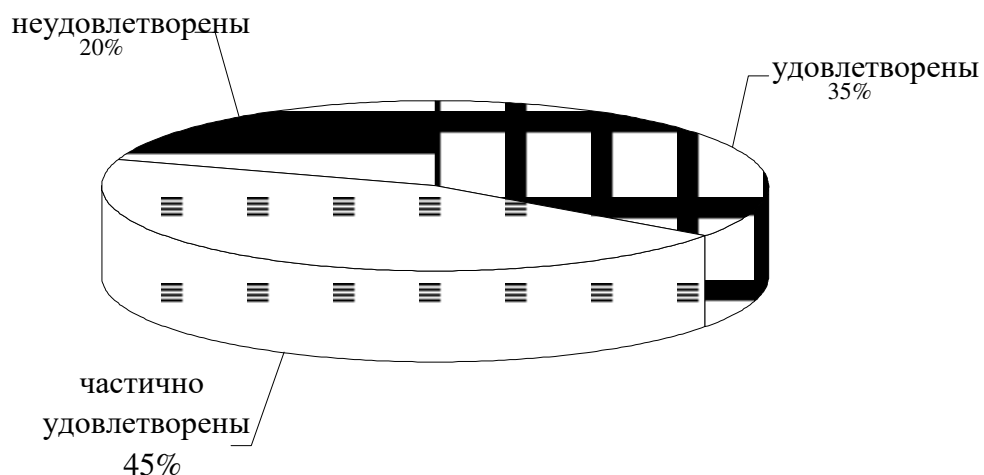


Рисунок 3.3 – Потребность в социальной защите ключевых сотрудников
ООО «Компания Антари», %

Потребность в профессиональном росте удовлетворены у 30 %, частично удовлетворены у 40 %, 30 % не удовлетворены (рисунок 3.4).

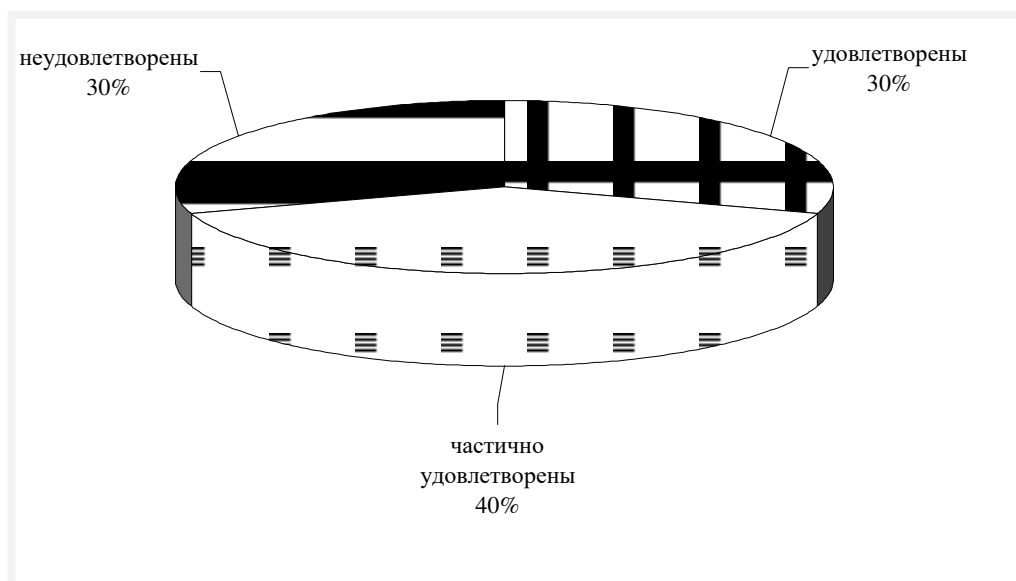


Рисунок 3.4 – Потребность в профессиональном росте ключевых сотрудников
ООО «Компания Антари», %

Большая часть опрошенных стремятся к повышению своей квалификации, 20 % не стремятся, так как не имеют такой потребности. 15 % испытывают потребность в медицинском обслуживании в компании, 35 % испытывают

потребность в дотациях на питание, 25 % испытывают потребность в летнем отдыхе для детей, 10 % испытывают потребность в корпоративном отдыхе, 15 % работников компании испытывают потребность в получении спецодежды (рисунок 3.5).

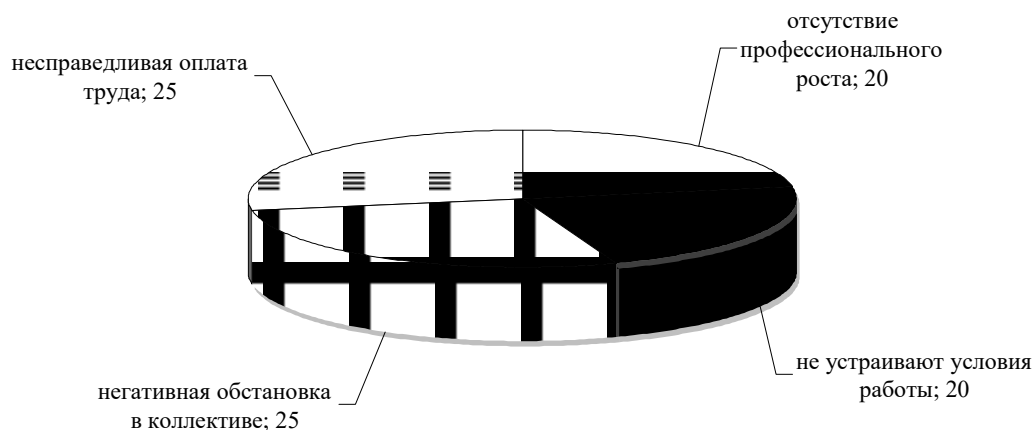


Рисунок 3.5– Потребности ключевых сотрудников ООО «Компания Антари», %

Потребность в признании удовлетворена у 80 % ключевых сотрудников компании ООО «Компания Антари», у 20 % потребность в признании не удовлетворена (рисунок 3.6).

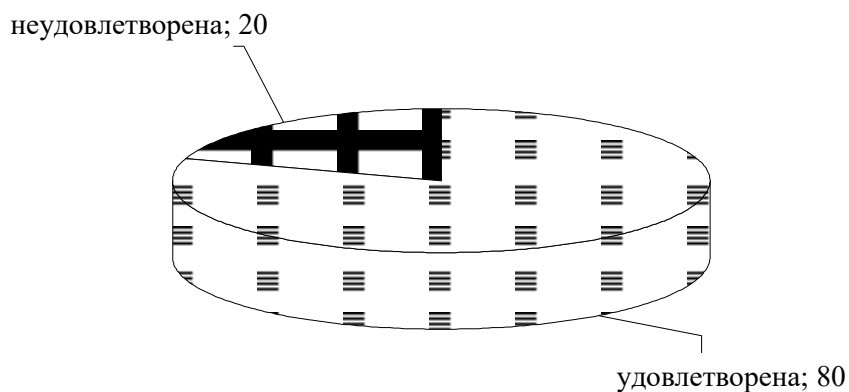


Рисунок 3.6 – Потребность в признании ключевых сотрудников ООО «Компания Антари», %

Удовлетворена потребность в уважении у 25% ключевых сотрудников ООО «Компания Антари», 40% частично удовлетворена, 35% не удовлетворена (рисунок 3.7).

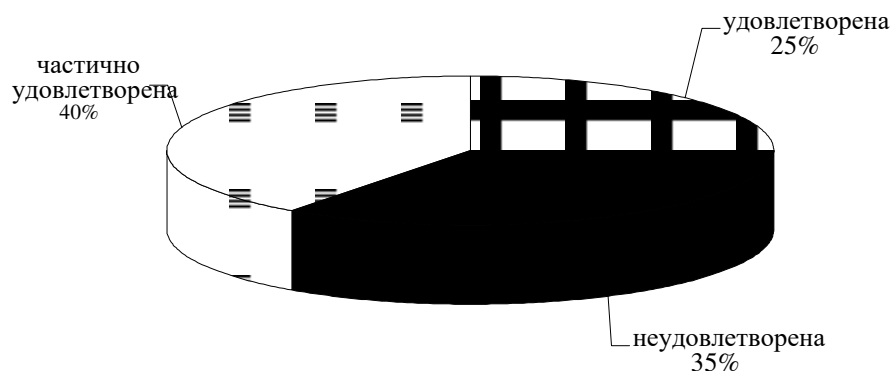


Рисунок 3.7 – Потребность в уважении ключевых сотрудников
ООО «Компания Антари», %

Вообще по направленности на групповую деятельность выявились следующие тенденции: 38 % оцениваемых сотрудников тесно связывает свою деятельность с группой, но могут выдвигать как собственные решения, так и эффективно сотрудничать в коллективе, поддерживать коллективное мнение, причем большинство из них хорошо адаптируются к групповой деятельности, проявляют разумное доверие к членам группы (коллегам, подчиненным).

Более 25 % испытуемых сильно зависят от группы, предпочитают работать и принимать решения вместе с другими людьми, любят общение нуждаются в поддержке со стороны группы, сами заботятся о других.

Однако среди таких сотрудников выделилась группа – 15 % людей с односторонней направленностью к групповой причастности – они предпочитают работать с людьми, чаще пользуются их поддержкой, ждут восхищения, пользуются способностями других, но сами относятся к людям недоверчиво, мало заботятся о других, упрямы, опираются чаще на свое мнение, но не склонны

лидировать, 10 % оцениваемых сотрудников, напротив, более независимы, склонны предлагать и принимать собственные решения.

Надо отметить, что у большинства оцениваемых в зону частичной удовлетворенности попала потребность в безопасности, а у 20% она доминирует, что говорит о стремлении избавиться от страха, жизненных неудач, желание чувствовать себя более защищенным, упрочить своё положение. Неудовлетворенность в безопасности тормозит потребность активно действовать в плане саморазвития, сдерживает инициативу, которая, как уже отмечалось, явно снижена у многих оцениваемых сотрудников.

Ключевые сотрудники компании, включаясь в определенную профессиональную деятельность, ставят перед собой задачи, поддержки, в решении которых они ждут от администрации. Потребности персонала выглядят следующим образом: получение заработной платы, равную затрачиваемым трудовым усилиям; получение дополнительных материальных выплат и льгот, (оплата страховок, предоставление льготного кредита, оплата обучения, участие сотрудников в прибылях организации); общение между сотрудниками внутри коллектива; обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его техническое оснащение; создание благоприятного психологического климата в коллективе; обеспечение социальной безопасности сотрудников и юридической защищенности; получение возможностей для профессионального роста и карьеры. Практический анализ позволяет сделать следующие выводы: анализ кадрового потенциала показал, что в целом на предприятии сложился стабильный коллектив. В 2018 году наметилась тенденция к увеличению текучести кадров. Коэффициент текучести кадров в 2018 году сократился на 1,5%. Это связано с тем, что некоторые сотрудники не заинтересованы в работе в ООО «Компания Антари». Анализ обеспеченности кадрами показал, что в ООО «Компания Антари» недоукомплектованность кадров.

Анализ структуры обучения работников по видам показал, что основным видом обучения в ООО «Компания Антари» было повышение квалификации. В

2018 г. темп обучения всего персонала снизился по сравнению с 2017 г. и составил 88 %, в то время как в 2017 г. был 104,2 %. Анализируя динамику по категориям, можно сказать, что стабильное увеличение численности обученных наблюдалось только среди руководителей. ООО «Компания Антари» обеспечивает своим сотрудникам конкурентоспособный уровень оплаты труда и комплексную социальную поддержку.

Проведенный анализ системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари» показал, что в целом результаты положительные, но имеется ряд недостатков, которые необходимо решить (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Недостатки системы мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари»

Проблемы	Пути совершенствования	Ожидаемый результат
1	2	3
Неудовлетворенность ключевых сотрудников материальным стимулированием, стихийное развитие системы мотивации	Разработка Положения о мотивации ключевых сотрудников	Снижение текучести, повышение удовлетворенности ключевых сотрудников
Сокращение затрат на повышение квалификации, развитие и обучение ключевых сотрудников	Разработка программы обучения с выявлением ключевых сотрудников, которым необходимо повысить квалификацию, переобучиться и т.д.	Более рациональное использование средств на обучение; повышение производительности труда ключевых сотрудников
Отсутствует специалист, который бы осуществлял координацию развития и обучения ключевых сотрудников	Ввести должность специалиста по развитию и обучению персонала (составить профиль должности данного специалиста, провести поиск и найм специалиста)	Управляемый процесс развитием и профессиональным ростом ключевых сотрудников
Повышение нематериальной составляющей системы мотивации ключевых сотрудников	Разработать мероприятия по мотивации ключевых сотрудников свободным временем	Повышение мотивации и производительности труда ключевых сотрудников.
Ключевые сотрудники не очень удовлетворены атмосферой в коллективе	1. Разработка и утверждение общекорпоративного профиля должностей. 2. Введение в традицию празднования дня основания компании. 3. Проведение тренингов	1. Сохранение команды. 2. Воспитание в ключевых сотрудниках уважения к компании, чувства гордости. 3. Повышение производительности труда и сплоченности коллектива

Управление мотивацией ключевых сотрудников призвано повысить отдачу от персонала, создать условия для саморазвития ключевых сотрудников. Повышение мотивации ключевых сотрудников призвано не только содействовать повышению производительности и качества труда ключевых сотрудников, но и поддерживать эффективность деятельности и конкурентоспособности организации. Фактически речь идёт о формировании эффективной для данной организации в условиях сегодняшнего и завтрашнего дня системы мотивации, которая не может быть неизменной, поскольку изменение внешних условий требует постоянного её развития.

При формировании оптимальной системы мотивации ключевых сотрудников необходимо пройти следующие этапы:



Рисунок 3.8 – Этапы формирования оптимальной системы мотивации
ключевых сотрудников ООО «Компания Антари»

Таблица 3.9 – Актуальная система мотивации ключевых сотрудников
ООО «Компания Антари»



Критерии

Критериями эффективности системы мотивации являются:

1. Благоприятный психологический климат в коллективе (итоги опроса сотрудников).
2. Процент выполнения плана.
3. Уровень текучести кадров.

Текущий БП оценки мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари» представлен на рисунке 3.9.

Технология	<p>Программа мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none">- Анализ мотивационного профиля сотрудников и учет полученных данных в процессе стимулирования сотрудников;- Применение комплексно-целевого подхода стимулирования, содержащего в себе элементы административных методов управления, экономических -материального стимулирования, социально-психологических (премии по итогам сезона, презенты на праздники, дни рождения, публичное признание достижений сотрудников, доска почета);- Помощь сотрудникам, у которых не получается достичь необходимых результатов, индивидуальная работа;- Наставничество более опытного сотрудника. С соответствующим вознаграждением для наставника, как материальным, так и нематериальным (премии, зачисление в кадровый резерв);- Установить систему видеонаблюдения и прослушивающих устройств в кабинетах, доступ к которым будет непосредственно у директора это повысит качество работы;- Ежедневные тренинги, с более тщательной подготовкой, контролем за данным мероприятием. Приглашение профессионального тренера. Донесение до сотрудников их собственной выгоды от обучения.- Создать благоприятный психологический климат в коллективе, не сталкивая сотрудников между собой, а объединяя, сплачивая, донесение до сотрудников идеи единой, командной цели. Также проведение различных мероприятий для сплочения коллектива (выезды на природу, спортивные мероприятия).
------------	--

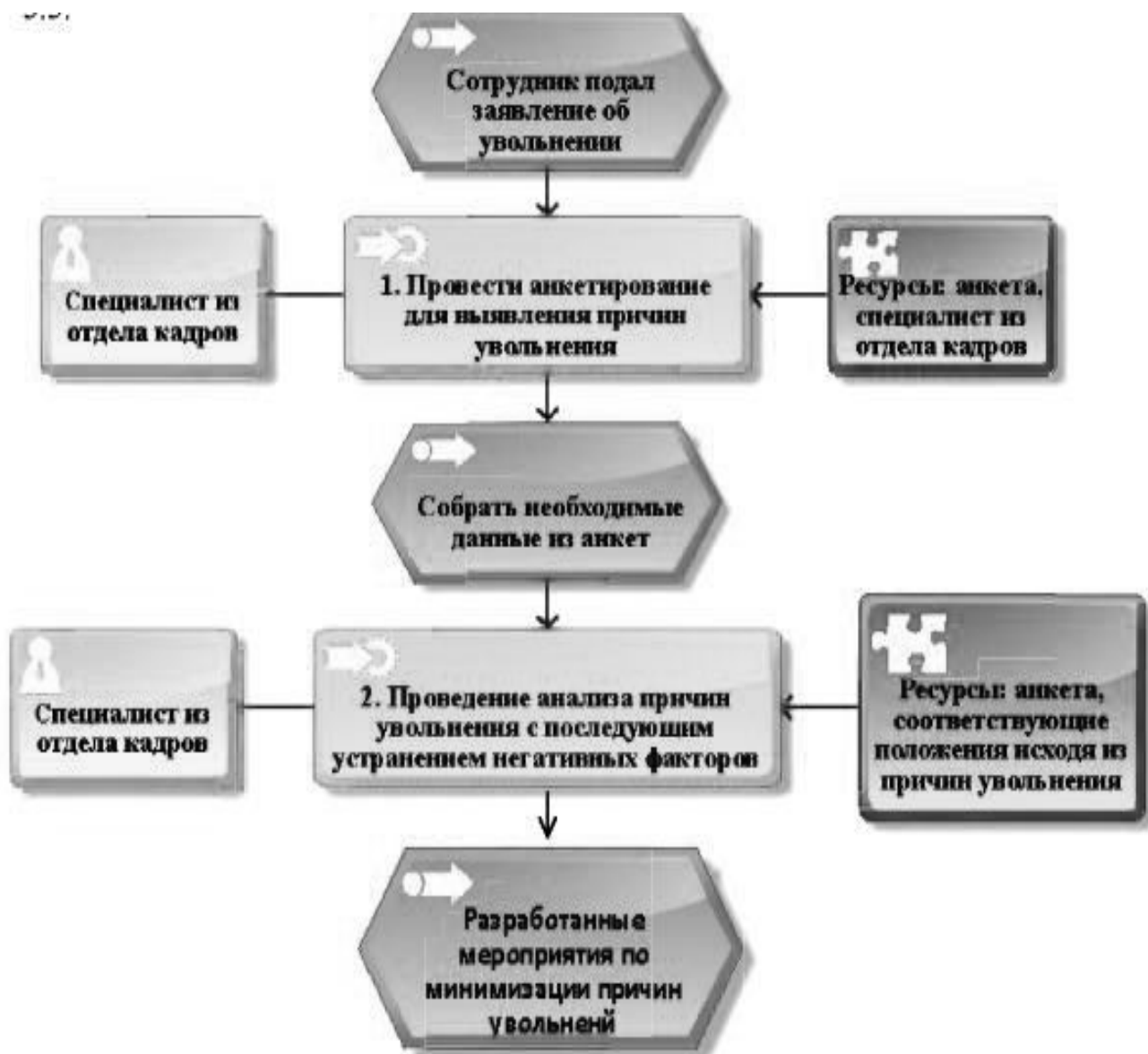


Рисунок 3.9 - Текущий бизнес-процесс оценки мотивации ключевых сотрудников

Руководство ООО «Компания Антари» не уделяет должного внимание повышению квалификации ключевых сотрудников. Неполное выявление потребностей в обучении: не учитываются инициативы ключевых сотрудников; не собирается информация о потребности в обучении. Для устранения данной проблемы необходимо планируя кадровое обеспечение планировать и повышение квалификации персонала; в 2018 году было обучено не достаточное количество сотрудников, что не достаточно для обеспечения конкурентоспособности персонала и компании на рынке. Внутрифирменное обучение персонала для

предприятия является существенным элементом инвестиций, что вызвано необходимостью повышения деловой активности каждого сотрудника с целью повышения конкурентоспособности ООО «Компания Антари». Негативные последствия несовершенства обучения персонала проявляются в недовольстве сотрудников обучением, повышении текучести кадров и снижении уровня мотивации, а также наблюдается снижение производительности труда

Выявленные в процессе проблемы: высокая текучесть кадров, высокий и ежегодно растущий коэффициент приема кадров, снижение эффективности деятельности компании не смотря на рост спроса и рост выручки, снижение производительности труда в виду длительного срока адаптации, рост затрат на управление кадрами, проблемы мотивации сотрудников, в компании нет разработанной программы мотивации, на предприятии высокие затраты на управление трудом, отметим, что повышение оплаты труда и материальное стимулирование не позволяют решить проблемы процесса адаптации сотрудников и компании в целом, – показывают на проблемы в системе управления мотивацией.

Таким образом, система нематериального стимулирования является сложной, многогранной и важной составляющей кадровой политики организации. От правильного построения программы нематериального стимулирования зависит моральный климат и корпоративный дух в коллективе, качество выполняемой работы и, самое главное, эффективность и результативность деятельности организации, что является главными показателями ее деятельности.

При анализе системы нематериального стимулирования были выявлены определенные недостатки, которые тормозят эффективную деятельность организации: препятствуют решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала. Исходя из существующей проблемы мотивации ключевых сотрудников в компании ООО «Компания Антари», необходимо разработать проект по совершенствованию управления данным процессом.

Проанализировав систему мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари», можно сделать вывод, что она требует совершенствования.

Таким образом, пришли к выводу, что необходимо качественно изменить систему мотивации ключевых сотрудников и текущий бизнес-процесс формирования их мотивации требует совершенствования. Для системы мотивации требуется установить цели в формате SMART, технологии реализации программы изменений и критерии эффективности. Для бизнес-процесса нужно разработать основные этапы проведения оценки уровня мотивации ключевых сотрудников и инструменты влияния на негативные факторы, которые влияют на принятие решения об уходе из ООО «Компания Антари».

3.2 Проект мотивации свободным временем ключевых сотрудников для ООО «Компания Антари»

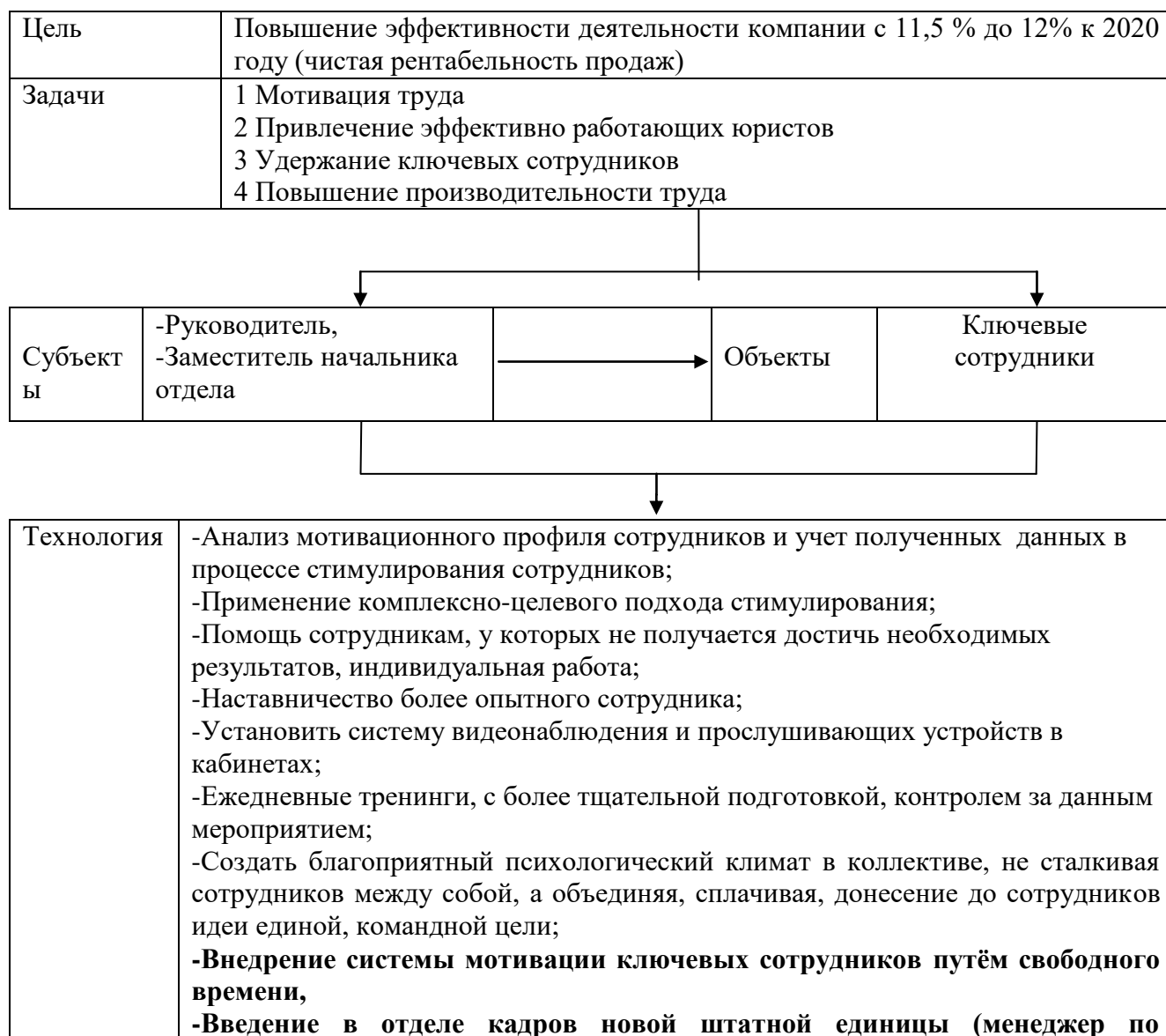
Используя стратегии изменений и управления изменениями в формате SMART, составим цели и задачи для новой системы мотивации ключевых сотрудников, а также разработаем критерии эффективности. Основная цель формирования мотивации - это построение длительных трудовых отношений с ключевыми сотрудниками. В качестве объекта выбираем ключевых сотрудников.

Составим новый бизнес-процесс оценки мотивации ключевых сотрудников. Приказом директора вводим это как обязательное и регулярное мероприятие, которое будет проходить каждый квартал рабочего года. Владельцем назначаем начальника отдела кадров, ответственным за проведение – начальник отдела кадров. Ключевыми организационными единицами являются менеджеры по персоналу, экономист, инспектор отдела кадров.

Информационными ресурсами являются – показатели компании, трудовые показатели и должностные инструкции ключевых сотрудников, а также отчеты и документация необходимая для проведения и контроля результатов уровня мотивации.

Цель работы – провести совершенствование системы мотивации ключевых сотрудников к 2020 году, по итогам которого допустимый уровень текучести персонала по собственному желанию составит не более 11-12 %. В последствии сформированной вовлеченности и приверженности, ожидается улучшение экономических показателей, а в частности увеличение чистой прибыли до 15,94 % (на 393 тыс. руб.) к 2020 году, повышение эффективности деятельности компании с 11,5 % до 12% к 2020 году (чистая рентабельность продаж). В компании проводится анкетирование уволившихся сотрудников, теперь добавляем оценку мотивации работающих ключевых сотрудников.

Усовершенствованная система мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари» представлена на рисунке 3.10.



	<p>персоналу) в целях информирования ключевых сотрудников о новой системе мотивации;</p> <p>-Система оплаты труда на основе КРІ (разработка обоснованных, справедливых, достижимых показателей);</p> <p>-Введение оценки вклада каждого сотрудника в развитие организации.</p>
--	--



Критерии	<p>-Благоприятный психологический климат в коллективе (итоги опроса сотрудников).</p> <p>-Процент выполнения плана не менее 100%</p> <p>-Уровень текучести кадров не выше 6%</p> <p>-В течение двух недель со дня введения в отдел кадров менеджера по персоналу, 100% ключевых сотрудников должны быть информированы о новой системе мотивации</p> <p>-Ежемесячное отслеживание показателей КРІ (каждый показатель должен быть выполнен не менее чем на 90%)</p>
----------	---

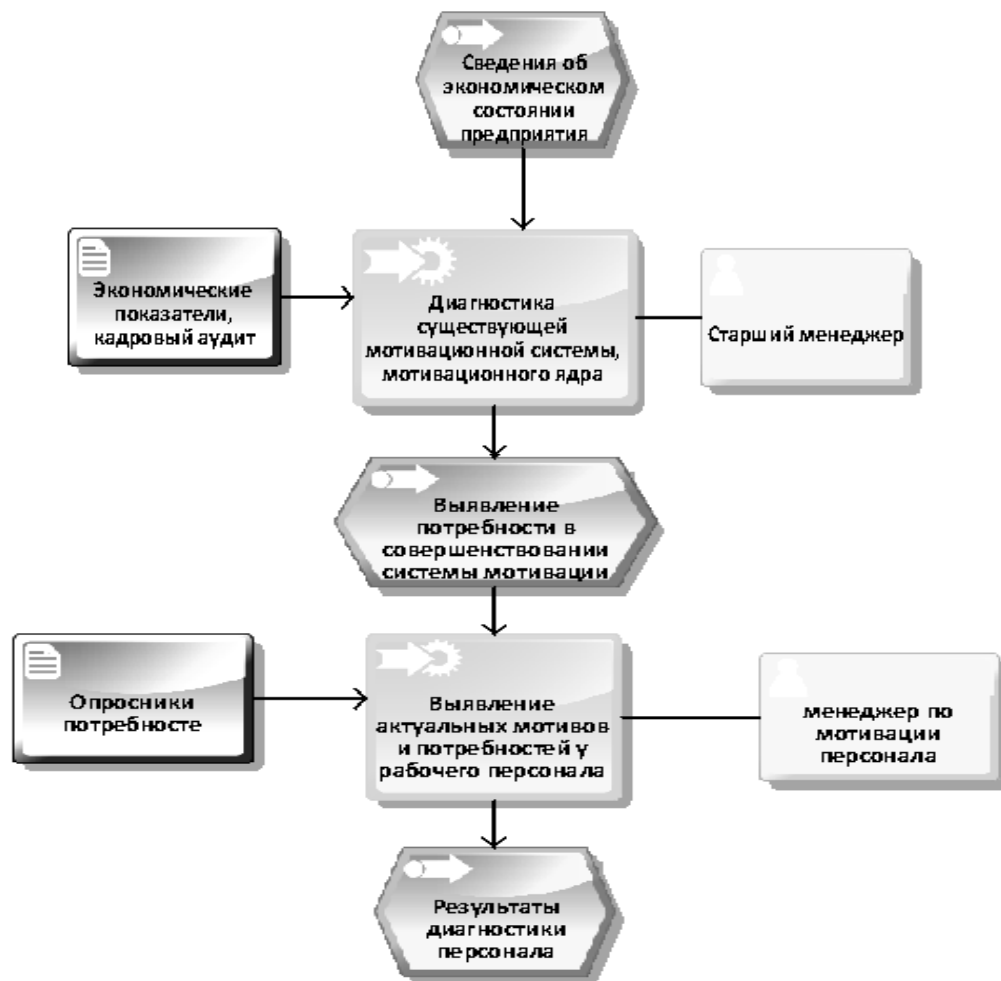
Рисунок 3.10 – Усовершенствованная система мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари»

Представим новый бизнес-процесс формирования мотивации ключевых сотрудников, который поможет достигнуть поставленных целей. Новый бизнес-процесс состоит из 7 основных этапов. На первом необходимо провести диагностику существующей мотивационной системы, мотивационного ядра. После сбора всех данных, необходимо правильно обработать данные, учесть мнение каждого и сформировать общее представление о текущем уровне мотивации.

Когда все данные сгруппированы, можем выявить потребности в совершенствовании системы мотивации того или иного ключевого сотрудника. После того, как вся необходимая база разработана, приступаем к описанию нового бизнес-процесса оценки мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари».

После описания основных этапов далее будет подробно описан разработанный алгоритм действий.

Усовершенствованный бизнес-процесс оценки мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари» представлен на рисунке 3.11:





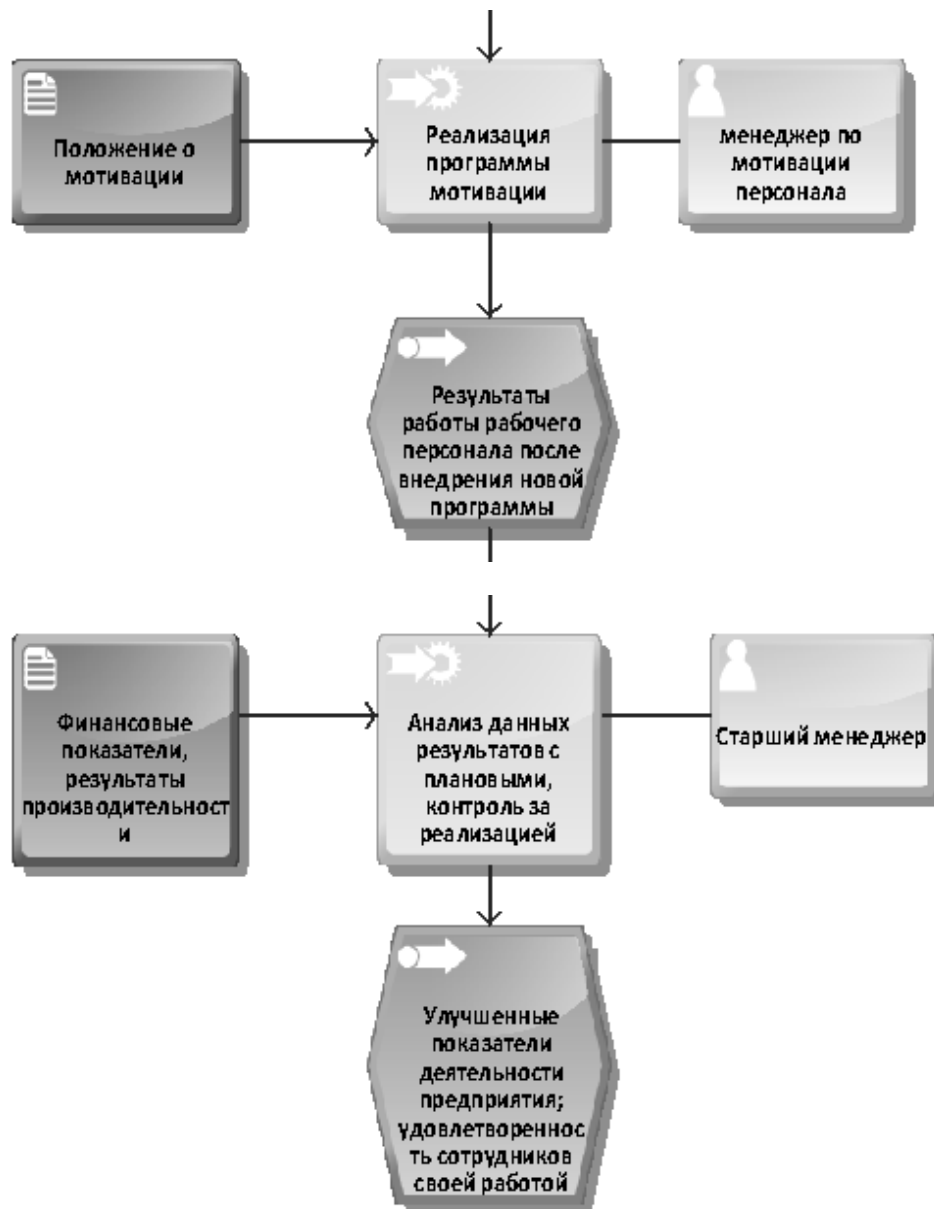


Рисунок 3.11 – Новый бизнес-процесс оценки мотивации ключевых сотрудников

Менеджерами по персоналу, экономистом, инспектором по кадрам будут разработаны по выявленным факторам мероприятия и согласованы дальнейшие действия с директором компании. Важно учесть то, что нужно будет донести цели, задачи и результаты до ключевых сотрудников, чтобы они были осведомлены о логике и важности мероприятий.

Также необходимо проявлять гибкость в проведении мероприятий и внедрять их согласно изменениям потребностей ключевых сотрудников. Важно показывать

ключевым сотрудникам для чего проводится оценка мотивации, вовремя оповещать их о планах и о результатах деятельности, как самой организации, так и их лично. Таким образом, будет создан микроклимат предприятия с ощущением причастности и желанием лично вкладываться в результат.

Составим стратегическую карту внедряемого бизнес-процесса (рисунок 3.12)

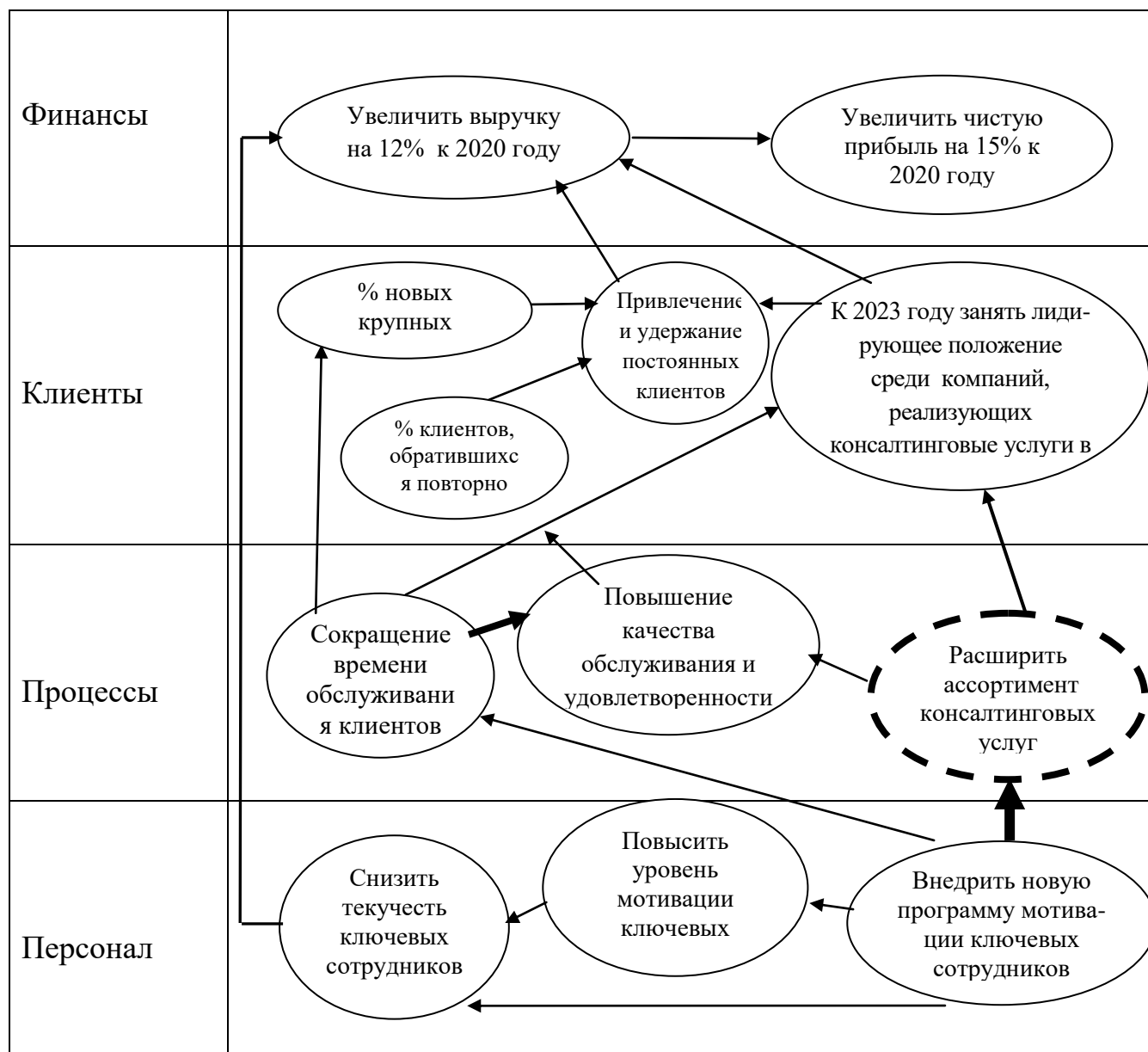


Рисунок 3.12 – Стратегическая карта проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени

После того, как были обозначены ключевые элементы новой системы формирования мотивации ключевых сотрудников и основные этапы бизнес-

процесса ее оценки, переходим непосредственно к плану разработки и внедрения конкретных мероприятий. Для этого составим счетную карту (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Счетная карта проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени

	Цели	Показатели КРІ	Значение КРІ	
			Актуальные	Целевые
Финансы	Увеличение прибыли компании	Рентабельность продаж, %	11,87	14,00
	Увеличение выручки компании	Прирост выручки, %	4,40	12,00
	Увеличение чистой прибыли компании	Прирост чистой прибыли, %	7,70	15,00
Клиенты	Рост количества стратегических клиентов	% стратегических клиентов от общего числа клиентов	15	19
	Привлечение и удержание постоянных клиентов	% клиентов, обратившихся повторно	20	25
		% новых крупных клиентов	15	20
Процессы	Сокращение времени обслуживания клиентов	Время обслуживания на одного клиента, мин	15	10
	Повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов	35	43
Персонал	Развитие системы мотивации ключевых сотрудников	Прирост продаж, %	15	25
		Текучесть кадров, %	10	5
	Развитие и подготовка ключевых сотрудников	% квалифицированного персонала	40	50

Вывод: ССП проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени отразила цепочку связи персонала и финансов компании. Видно, что все элементы имеют взаимосвязи, соответственно это позволяет придерживаться выбранной стратегии изменений и влиять на экономические показатели,

отношения с клиентами и качество бизнес-процессов через корректировки в подсистеме УП.

Для выявления движущих и сдерживающих сил реализации проекта используем инструментарий – график поля сил К. Левина, предполагающий существование двух групп сил – факторов противоположного типа, сохраняющих равновесие на предприятии.

На анализе суммарной мощности этих сил мы делаем вывод о возможности реализации изменения.

Движущие силы перекрывают сдерживающие, поэтому проект будет успешен, но необходимо учитывать угрозы со стороны сдерживающих сил и предотвратить появление возможных с ними трудностей.

Главными сдерживающими силами являются отсутствие информации для осуществления маркетинговых мероприятий (35%) и высокая текучесть кадров среди ключевых сотрудников юристов (50%).

Кроме того, мы рассматриваем существующие на рынке возможности и угрозы и также оцениваем их в процентном соотношении.

Что касается угроз, то опасность представляет наступление новой волны кризиса, предвещаемое многими аналитиками. В этом случае компания обречена на значительные трудности, т.к. это может грозить и повышением процентных ставок по кредитам, и понижением ставок по депозитам (при наличии у компании краткосрочных финансовых вложений), и снижением платежеспособности целевого сегмента компании.

Оценка сдерживающих и движущих сил бизнес-проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени ООО «Компания Антари» произведена посредством использования метода Курта Левина, который предложил рассматривать ситуацию, как находящуюся при определенном балансе – с одной стороны на объект изменения воздействуют движущие силы, с другой препятствуют сдерживающие. Проанализировав поле сил Курта Левина ООО «Компания Антари» (рисунок 3.13), можно сделать вывод, что многие из

сдерживающих факторов при тщательной работе с ними можно обратить в факторы движущие. Но для этого необходимо сначала понять, почему эти факторы стали именно сдерживающими, то есть определить причину, по которой тот или иной фактор является сдерживающей силой.

Движущие силы



Сдерживающие силы

Рисунок 3.13 – Поле сил Курта Левина ООО «Компания Антари»

Проведем оценку рисков реализации мероприятий по совершенствованию

мотивации персонала ООО «Компания Антари». После выявления рисков на каждом из этапов проекта необходимо их ранжировать исходя из вероятности наступления каждого рискованного события и возможных последствий – провести качественный анализ рисков (таблица 3.11).

Таблица 3.11– Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> • Очень высокие - 0,9; • Высокие - 0,7; • Средние - 0,5; • Низкие - 0,3; • Очень низкие - 0,1
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"> • Очень серьезные - 0,8; • Серьезные - 0,4; • Средние - 0,2; • Незначительные - 0,1; • Очень незначительные - 0,05

Оценка каждого из рисков по вышеперечисленным критериям приведена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Оценка рисков реализации проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени

№	Вид риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий. (от 0 до 1)	Коэффициент влияния (Вероятность* Серьезность)
R1	Сопротивление изменениям со стороны ключевых сотрудников компании	0,9	0,8	0,72
R2	Риски перерасхода бюджета проекта	0,3	0,8	0,24
R3	Риск конфликта интересов участников проекта	0,1	0,2	0,02
R4	Нехватка информации при оценке сотрудников	0,5	0,4	0,2

Данные таблицы 3.12 показывают, что наибольшая вероятность и сила влияния у риска сопротивление изменениям со стороны ключевых сотрудников компании. Риски перерасхода бюджета проекта (по данным общего финансового анализа и актуальности проекта). Конфликт интересов участников маловероятен и его влияние очень низкое.

Карта рисков проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени представлена на рисунке 3.14.

На карте рисков обозначим кривую безразличия, которая разделяет риски с высокой вероятностью и наиболее тяжелыми последствиями, от остальных, наименее опасных рисков проекта.

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	R1
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	R4	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	R2
0,1	0,005	0,01	R3	0,04	0,08

Рисунок 3.14 – Карта рисков проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени

Наиболее опасным является риск сопротивления изменениям со стороны ключевых сотрудников компании.

С учетом данных полученных в матрице, разработаем мероприятия по снижению выявленных и оцененных рисков (таблица 3.13).

Таблица 3.13 - Мероприятия, направленные на снижение рисков проекта мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени

№	Вид риска	Мероприятия по нейтрализации рисков
R1	Сопротивление изменениям со стороны ключевых сотрудников	Информирование людей об изменении до того, как оно произойдет, предоставление им возможности задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения, а также создания условий для открытого общения.
R2	Риски перерасхода бюджета проекта	Исключительное внимание к планированию и контролю исполнению бюджета.
R3	Риск конфликта интересов участников проекта	Согласование действий участников реализации мероприятий, закрепление правил и норм поведения.
R4	Нехватка информации при оценке сотрудников	Проведение дополнительного опроса, анкетирования сотрудников

Таблица 3.13 позволяет сконцентрировать работы по снижению рисков перерасхода бюджета – это выявление недочётов новой системы мотивации и сопротивление со стороны ключевых сотрудников.

ООО «Компания Антари» рекомендуется уделить особое внимание одному из направлений нематериального стимулирования персонала, а именно, мотивации свободным временем ключевых сотрудников.

Удаленная работа предполагает возможность трудиться дома, в транспорте в момент передвижения, в разных общественных учреждениях, а не в каком-то одном конкретном месте, которым чаще всего является офис. Работа становится задачей, которая решается, а не местом, куда приходят.

Возможность больше времени проводить в привычной социальной среде, иметь свободу в передвижении, местонахождении, в определении ритма работы, которую обеспечивает надомная работа и гибкий режим работы, нередко имеет большее значение, чем высокая зарплата или престижная должность.

Законодательно возможность использования гибкого рабочего времени регулируется соответствующей статьей Трудового кодекса РФ, в основе которой лежит суммированный учет рабочего времени (см. статью 104 ТК).

Мобильные технологии и средства повсеместного доступа в компьютерные сети, достигшие на Западе повсеместного использования, предполагают применение субъектами трудовых отношений такие вариации телеработы, как:

1) традиционная надомная работа (home-based tele-work) – вид занятости, при котором работники по крайней мере один рабочий день в неделю осуществляют свои трудовые обязанности у себя дома; используют персональный компьютер по пути на работу; используют в качестве средств коммуникации с начальством и коллегами факс, телефон, электронную почту во время работы на дому;

2) телеработа в специализированном телецентре (centre-based telework) – когда определенная организация предлагает рабочие места для сотрудников сторонних организаций, беря на себя вопросы оснащения данных рабочих мест оргтехникой, средствами коммуникации;

3) мобильная телеработа (mobile telework) – вид занятости, при котором работники осуществляют свои трудовые обязанности по крайней мере 10 часов в неделю вне дома и вне рабочего места в офисе (к примеру, в командировках и т.п.) и используют компьютер on-line для связи с организацией.

Итак, что же несет использование мотивации свободным временем для каждого субъекта трудовых отношений.

В качестве фактора мотивации гибкий режим работы и надомная работа привлекательны для работника следующим:

- оптимальным балансом между семьей и работой, сокращением расходов на оплату услуг лиц и учреждений, осуществляющих уход за членами семьи (детьми, престарелыми родителями) и возможностью проводить больше времени с семьей;

- возможностью получения образования, дополнительного заработка, участия в общественной жизни и т.д.;

- осуществлением контактов со сторонними организациями, имеющими строго регламентированный график работы;

- повышением продуктивности самой работы, осуществляемой в привычной (домашней) обстановке;

- уменьшением времени и затрат на транспорт, исключением попадания в дорожные пробки и стрессов, с ними связанных;

- соблюдением индивидуальных биологических ритмов, времени труда и отдыха, отсутствием необходимости просыпаться рано или работать до позднего вечера.

Как о способах повышения мотивации персонала руководству предприятий необходимо знать, какие преимущества несет свободный трудовой режим:

- экономию затрат на содержание офисных помещений, оборудования, парковок и других затрат;

- повышение продуктивности работы и сокращение времени реагирования на производственные задачи, сокращение потерь времени на переезды, доступность сервиса;

- возможность привлечения служащих к работе круглосуточно, без оплаты сверхурочных;
- оплата труда сотрудников в соответствии с достигнутыми результатами, а не с затраченным временем;
- конкурентное преимущество среди других работодателей, позволяющее нанимать на работу лучших специалистов;
- уменьшение количества отпусков, связанных с семейными обстоятельствами и проблемами со здоровьем, а также пропусков работы по различным причинам;
- уменьшение прерываний рабочего процесса, исключение занятия рабочего времени личными вопросами;
- организация работы сотрудников, находящихся в разных часовых поясах.

Итак, в рамках совершенствования в компании ООО «Компания Антари» системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем рекомендуется:

- введение в отделе кадров новой штатной единицы (менеджер по персоналу) в целях информирования ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- разработка программы мотивации ключевых сотрудников;
- введение оценки вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации;
- ознакомление ключевых сотрудников с индивидуальными карьерограммами;
- получение обратной связи от ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- внедрение новой системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем.

Предложенные мероприятия должны способствовать сплочению коллектива, созданию благоприятного психологического климата, установлению более доверительных отношений ключевых сотрудников с руководством компании.

В настоящей выпускной квалификационной работе разработан план-график мероприятий по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в компании. На каждое мероприятия назначены

ответственные лица (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – План мероприятий по проекту мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени ООО «Компания Антари»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
1.	Введение в отделе кадров новой штатной единицы	1.06.2019 – 10.06.2019	10	5	-	Инспектор отдела кадров
2.	Закупка материально-технических средств для нового рабочего места	11.06.2019 – 16.06.2019	6	2	1	Директор по персоналу
3.	Организация нового рабочего места	17.06.2019 – 20.06.2019	4	4	1,2	ИТ-специалист
4.	Найм в штат менеджера по персоналу	21.06.2019 – 30.06.2019	10	10	1,3	Директор по персоналу
5.	Диагностика уровня потенциала ключевого сотрудника	01.07.2019 – 04.07.2019	4	8	1,4	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
6.	Определение наиболее приоритетных методов мотивации для сотрудников по разработанной модели	05.07.2019 – 11.07.2019	7	12	5	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
7.	Разработка системы коэффициентов	12.07.2019 – 24.07.2019	13	20	6	Экономист
8.	Оценка вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации	25.07.2019 – 31.07.2019	7	15	7	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
9.	Аттестация ключевых сотрудников	01.08.2019 – 08.08.2019	8	15	8	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
10.	Корректировка разработанной системы мотивации	09.08.2019 – 11.08.2019	3	5	9	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
11.	Разработка программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников	12.08.2019 – 14.08.2019	3	10	8,9,10	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу Экономист
12.	Информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации	15.08.2019 – 18.08.2019	4	2	11	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
13	Ознакомление с индивидуальными карьерограммами	19.08.2019 – 20.08.2019	2	4	11,12	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
14	Оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации	21.08.2019 – 22.08.2019	2	6	11,12	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
15	Получение обратной связи от ключевых сотрудников	23.08.2019 – 26.08.2019	4	8	13,14	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
16	Корректировка индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников	27.08.2019 – 01.09.2019	6	5	15	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
17	Утверждение программы мотивации ключевых сотрудников	02.09.2019	1	1	16	Директор
18	Заключение дополнительных соглашений с ключевыми сотрудниками	03.09.2019 – 30.09.2019	28	8	16,17	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
19	Проведение оценки уровня мотивации ключевых сотрудников	01.10.2019 – 31.12.2019	92	12	16,17,18	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу
20	Оценка результатов, расчет эффективности программы мотивации ключевых сотрудников	01.01.2020 – 31.01.2020	31	5	19	Инспектор отдела кадров Менеджер по персоналу Экономист

Разработанные мероприятия подкреплены материально-технической базой и дана оценка затрат труда и материалов в стоимостном выражении. Затраты на разработку и внедрение системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем планируются в размере 83,94 тыс. руб. (единовременные затраты, которые более подробно представлены в таблице 3.17).

Итак, нами рассмотрены основные мероприятия, целью которых является совершенствование системы мотивации ключевых сотрудников свободным

временем в компании ООО «Компания Антари». Внедрение новой программы системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем проходит в III квартале 2019г. В IV квартале 2019 г. в ООО «Компания Антари» планируется апробация предложенной системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем. По итогам работы будет принято решение о его внедрении.

График Ганта представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – График Ганта

Мероприятие	июн.19	июл.19	авг.19	сен.19	окт.19	ноя.19	дек.19	январ.20
Введение в отделе кадров новой штатной единицы								
Закупка материально-технических средств для нового рабочего места								
Организация нового рабочего места								
Найм в штат менеджера по персоналу								
Диагностика уровня потенциала ключевого сотрудника								
Определение наиболее приоритетных методов мотивации для сотрудников по разработанной модели								
Разработка системы коэффициентов								
Оценка вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации								
Аттестация ключевых сотрудников								
Корректировка разработанной системы мотивации								
Разработка программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников								
Информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации								
Ознакомление с индивидуальными карьерограммами								
Оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации								

Мероприятие	июн.19	июл.19	авг.19	сен.19	окт.19	ноя.19	дек.19	январ.20
Получение обратной связи от ключевых сотрудников								
Корректировка индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников								
Утверждение программы мотивации ключевых сотрудников								
Заключение дополнительных соглашений с ключевыми сотрудниками								
Проведение оценки уровня мотивации ключевых сотрудников								
Оценка результатов, расчет эффективности программы мотивации ключевых сотрудников								

В качестве основного инструмента для календарного планирования и контроля над ходом исполнения программы по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем будет использована диаграмма Ганта. Данная диаграмма отражает логику взаимодействия задач, входящих в проект. Длительность проекта 8 месяцев.

Составим матрицу ответственности проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари» (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Матрица ответственности проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари»

Мероприятие	Исполнители (Ответственные лица)					
	Инспектор отдела кадров	Директор по персоналу	ИТ-специалист	Менеджер по персоналу	Экономист	Директор
Введение в отделе кадров новой штатной единицы	О,И	С	-	-	У	С
Закупка материально-технических средств для нового рабочего места	У	О,И	У	-	У	С
Организация нового рабочего места	У	С	О,И	-	У	С

Мероприятие	Исполнители (Ответственные лица)					
	Инспектор отдела кадров	Директор по персоналу	ИТ- специалист	Менеджер по персоналу	Экономист	Директор
Найм в штат менеджера по персоналу	У	О,И	-	-	У	С
Диагностика уровня потенциала ключевого сотрудника	О,И	У	-	О,И	У	С
Определение наиболее приоритетных методов мотивации для сотрудников по разработанной модели	О,И	У	-	О,И	У	С
Разработка системы коэффициентов	У	С	-	У	О,И	С
Оценка вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации	О,И	У	-	О,И	У	С
Аттестация ключевых сотрудников	О,И	С	-	О,И	У	С
Корректировка разработанной системы мотивации	И,О	С	-	О,И	У	С
Разработка программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников	И,О	С	-	О,И	О,И	С
Информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации	О,И	У	У	О,И	У	С
Ознакомление с индивидуальными карьерограммами	О,И	У	-	О,И	У	С
Оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации	О,И	У	У	О,И	У	С
Получение обратной связи от ключевых сотрудников	О,И	У	У	О,И	У	С
Корректировка индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников	О,И	У	-	И	У	С
Утверждение программы мотивации ключевых сотрудников	У	У	-	У	У	И,О
Заключение дополнительных соглашений с ключевыми сотрудниками	О,И	У	-	О,И	У	С,И
Проведение оценки уровня мотивации ключевых сотрудников	О,И	У	-	О,И	У	С
Оценка результатов, расчет эффективности программы мотивации ключевых сотрудников	О,И	У	-	О,И	У	С

Обозначение операций управления по функциям: С – согласование; О – ответственный, И – исполнитель; У – участие в процессе

В таблице 3.16 представлен ФЗП проектной группы.

Таблица 3.16 – ФЗП проектной группы ООО «Компания Антари», руб.

Мероприятие	Проектная группа						Итого
	Инспектор отдела кадров	Директор по персоналу	ИТ- специалист	Менеджер по персоналу	Экономист	Директор	
Введение в отделе кадров новой штатной единицы	1200						1200
Закупка материально-технических средств для нового рабочего места		600					600
Организация нового рабочего места			1000				1000
Найм в штат менеджера по персоналу		3000					3000
Диагностика уровня потенциала ключевого сотрудника	1920			1600			3520
Определение наиболее приоритетных методов мотивации для сотрудников по разработанной модели	2880			2400			5280
Разработка системы коэффициентов					5200		5200
Оценка вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации	3600			3000			6600
Аттестация ключевых сотрудников	3600			3000			6600
Корректировка разработанной системы мотивации	1200			1000			2200
Разработка программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников	2400			2000	2600		7000
Информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации	480			400			880
Ознакомление с индивидуальными карьерограммами	960			800			1760
Оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации	1940			1200			3140
Получение обратной связи от ключевых сотрудников	2040			1600			3640
Корректировка индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников	1200			1000			2200
Утверждение программы мотивации ключевых сотрудников						700	700
Заключение дополнительных соглашений с ключевыми сотрудниками	1920			1600			3520

Мероприятие	Проектная группа						Итого
	Инспектор отдела кадров	Директор по персоналу	ИТ- специалист	Менеджер по персоналу	Экономист	Директор	
Проведение оценки уровня мотивации ключевых сотрудников	2880			2400			5280
Оценка результатов, расчет эффективности программы мотивации ключевых сотрудников	3000			1000	1300		5300
Итого	31220	3600	1000	23000	9100	700	68620

ФЗП проектной группы составит 68 620 рублей.

После определения необходимого состава проектной группы специалистов определенной квалификации, было выбрано и необходимое их количество для выполнения всех работ. Квалификация специалиста определила его почасовую оплату, которая устанавливается путем расчета исходя из средней зарплаты сотрудников за последний квартал.

Таким образом, в результате анализа и проведения оценки эффективности работы ключевых сотрудников юристов в ООО «Компания Антари» и анализа существующей системы мотивации ключевых сотрудников юристов был выявлен ряд проблем, данные проблемы были систематизированы и для решения каждой проблемы обозначены пути решения, в частности предложены мероприятия по мотивации ключевых сотрудников свободным временем.

Труд, осуществляемый без ограничения временем и местом, отвечает потребностям всех субъектов трудовых отношений, способствует максимально эффективному управлению рабочим и личным временем, слаженным действиям всего коллектива, повышению мотивации персонала и в целом качества жизни работников организации.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту повышения мотивации для ООО «Компания Антари»

Произведем расчет стоимости предложений по проекту построения системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем с целью сокращения текучести ключевых сотрудников ООО «Компания Антари».

В расчеты по стоимости проекта включают смету и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. По итогам проведенных расчета составляется генеральный бюджет проекта.

На основании предложенных рекомендаций, этапов проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем на ООО «Компания Антари» произведем расчет затрат мероприятий по проекту мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари».

В ООО «Компания Антари» рекомендуется произвести следующие изменения с целью совершенствования системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем:

- введение в отделе кадров новой штатной единицы (менеджер по персоналу) в целях информирования ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- разработка программы мотивации ключевых сотрудников;
- введение оценки вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации;
- ознакомление ключевых сотрудников с индивидуальными карьерограммами;
- получение обратной связи от ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- внедрение новой системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем.

В 2018 году среднесписочная численность составила 192 человека, в прогнозном периоде среднесписочная численность составит 193 человека.

В прогнозном периоде предполагается принять 1 человека в целях реализации мероприятий.

Рассмотрим затраты на проведение мероприятий: во-первых, материальные расходы составят 38,2 тыс. руб. (таблица 3.17)

Таблица 3.17 – Закупка материально-технических средств для нового рабочего места

Наименование материально-технических средств	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб.
Компьютер монитор Samsung, процессор DELL, клавиатура, мышь, коврик, колонки	1	22 000	22 000
Многофункциональное устройство Samsung	1	5 200	5 200
Подключение к интернету	1	3 000	3 000
Офисная мебель:			
Компьютерный стул	1	1 500	1 500
Компьютерный стол	1	3 500	3 500
Тумбочка	1	3 000	3 000
ИТОГО:			38 200

Возрастут затраты на управление: планируется принять на работу одного менеджера по персоналу, который будет заниматься вопросами компании по мотивации ключевых сотрудников свободным временем, с заработной платой 25 тыс. руб. в месяц. Фонд заработной платы работников составит:

Затраты на увеличение ФОТ = $1 \times 25\,000 \times 7 = 175$ тыс. руб.

С учетом страховых взносов затраты на оплату их труда составят:

Затраты на мероприятия = $175 \times 1,302 = 227,85$ тыс. руб.

Поэтому прирост управленческих затрат составит 227,85 тыс. руб.

Инвестиционные затраты при осуществлении проектных мероприятий по проекту совершенствование системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари» представлены в таблице 3.18.

Данные затраты на расходы по разработке программы, системы коэффициентов, оценке вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации, аттестация ключевых сотрудников – все эти затраты включают в расходы по заработной платы инспектора отдела кадров, экономиста, ИТ-

Таблица 3.18 – Инвестиционные затраты проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч	Расчет	Итого
1	Введение в отделе кадров новой штатной единицы	1.06.2019 – 10.06.2019	5	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 5 часов = 1200 руб. (240 руб./ час – это ставка оплаты труда инспектора отдела кадров с учетом страховых взносов)	1200
2	Закупка материально-технических средств для нового рабочего места	11.06.2019 – 16.06.2019	2	Доплата директору по персоналу: 300 руб./час * 2 часов = 600 руб. Закупка материально-технических средств = 38 200 руб.	38800
3	Организация нового рабочего места	17.06.2019 – 20.06.2019	4	Доплата ИТ-специалисту: 250 руб./час * 4 часов = 1000 руб.	1000
4	Найм в штат менеджера по персоналу	21.06.2019 – 30.06.2019	10	Доплата директору по персоналу: 300 руб./час * 10 часов = 3000 руб.	3000
5	Диагностика уровня потенциала ключевого сотрудника	01.07.2019 – 04.07.2019	8	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 8 часов = 1920 руб.	1920
6	Определение наиболее приоритетных методов мотивации для сотрудников по разработанной модели	05.07.2019 – 11.07.2019	12	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 12 часов = 2880 руб.	2880
7	Разработка системы коэффициентов	12.07.2019 – 24.07.2019	20	Доплата экономисту: 260 руб./час * 20 часов = 5200 руб.	5200
8	Оценка вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации	25.07.2019 – 31.07.2019	15	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 15 часов = 3600 руб.	3600
9	Аттестация ключевых сотрудников	01.08.2019 – 08.08.2019	15	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 15 часов = 3600 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 800 руб.	3600
10	Корректировка разработанной системы мотивации	09.08.2019 – 11.08.2019	5	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 5 часов = 1200 руб.	1200
11	Разработка программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников	12.08.2019 – 14.08.2019	10	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 10 часов = 2400 руб. Доплата экономисту: 260 руб./час * 10 часов = 2600 руб.	5000

Окончание таблицы 3.18

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч	Расчет	Итого
12	Информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации	15.08.2019 – 18.08.2019	2	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 2 часов = 480 руб. сотовая связь: 120 руб.	600
13	Ознакомление с индивидуальными карьерограммами	19.08.2019 – 20.08.2019	4	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 4 часов = 960 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 300 руб.	1260
14	Оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации	21.08.2019 – 22.08.2019	6	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 6 часов = 1440 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 500 руб.	1940
15	Получение обратной связи от ключевых сотрудников	23.08.2019 – 26.08.2019	8	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 8 часов = 1920 руб. сотовая связь: 120 руб.	2040
16	Корректировка индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников	27.08.2019 – 01.09.2019	5	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 5 часов = 1200 руб.	1200
17	Утверждение программы мотивации	02.09.2019	1	Доплата директору: 700 руб. * 1 часов = 700 руб.	700
18	Заключение дополнительных соглашений с ключевыми сотрудниками	03.09.2019 – 30.09.2019	8	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 8 часов = 1920 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 1000 руб.	2920
19	Проведение оценки уровня мотивации ключевых сотрудников	01.10.2019 – 31.12.2019	12	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 12 часов = 2880 руб.	2880
20	Оценка результатов, расчет эффективности программы мотивации ключевых сотрудников	01.01.2020 – 31.01.2020	5	Доплата инспектору отдела кадров: 240 руб./час * 5 часов = 1200 руб. Доплата экономисту: 260 руб./час * 5 часов = 1300 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку показателей: 500 руб.	3000
Итого:					83940

специалиста, директора и директора по персоналу, которые помимо своих функций также будут выполнять данную работу по разработке и совершенствованию модели управления мотивацией ключевых сотрудников свободным временем, также закладываются материальные расходы и

дополнительные расходы на канцелярские принадлежности (бумага, распечатка программы и карьерограмм) и сотовую связь.

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составила 83 940 руб. Наиболее затратное мероприятие – это закупка материально-технических средств для нового рабочего места. Это материальные затраты, которые необходимо произвести для осуществления проекта.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Бюджет инвестиционных затрат проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари»

№ мероприятия	06.19	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	Итого
1	1200	-	-	-	-	-	-	-	1200
2	38800	-	-	-	-	-	-	-	38800
3	1000	-	-	-	-	-	-	-	1000
4	3000	-	-	-	-	-	-	-	3000
5	-	1920	-	-	-	-	-	-	1920
6	-	2880	-	-	-	-	-	-	2880
7	-	5200	-	-	-	-	-	-	5200
8	-	3600	-	-	-	-	-	-	3600
9	-	-	3600	-	-	-	-	-	3600
10	-	-	1200	-	-	-	-	-	1200
11	-	-	5000	-	-	-	-	-	5000
12	-	-	600	-	-	-	-	-	600
13	-	-	1260	-	-	-	-	-	1260
14	-	-	1940	-	-	-	-	-	1940
15	-	-	2040	-	-	-	-	-	2040
16	-	-	1200	-	-	-	-	-	1200
17	-	-	-	700	-	-	-	-	700
18	-	-	-	2920	-	-	-	-	2920
19	-	-	-	-	960	960	960	-	2880
20	-	-	-	-	-	-	-	3000	3000
Итого:	44000	13600	16840	3620	960	960	960	3000	83940

Наиболее затратный месяц проекта - июнь 2019 года. Этот месяц включает затраты введение в отделе кадров новой штатной единицы, закупку материально-технических средств для нового рабочего места, организации нового рабочего места и найм в штат менеджера по персоналу.

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 3.20).

Таблица 3.20 – Эксплуатационные затраты проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч	Расчет	Итого
1	Диагностика уровня потенциала ключевого сотрудника	01.07.2019 – 04.07.2019	8	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 8 часов = 1600 руб.	1600
2	Определение наиболее приоритетных методов мотивации для сотрудников по разработанной модели	05.07.2019 – 11.07.2019	12	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 12 часов = 2400 руб.	2400
3	Оценка вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации	25.07.2019 – 31.07.2019	15	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 15 часов = 3000 руб.	3000
4	Аттестация ключевых сотрудников	01.08.2019 – 08.08.2019	15	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 15 часов = 3000 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 800 руб.	3800
5	Корректировка разработанной системы мотивации	09.08.2019 – 11.08.2019	5	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 5 часов = 1000 руб.	1000
6	Разработка программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников	12.08.2019 – 14.08.2019	10	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 10 часов = 2000 руб.	2000
7	Информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации	15.08.2019 – 18.08.2019	2	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 2 часов = 400 руб. Печать буклетов – 3000 руб.	3400
8	Ознакомление с индивидуальными карьерограммами	19.08.2019 – 20.08.2019	4	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 4 часов = 800 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 300 руб.	1100
9	Оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации	21.08.2019 – 22.08.2019	6	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 6 часов = 1200 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 500 руб.	1700
10	Получение обратной связи от ключевых сотрудников	23.08.2019 – 26.08.2019	8	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 8 часов = 1600 руб. сотовая связь: 120 руб.	1720
11	Корректировка индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников	27.08.2019 – 01.09.2019	5	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 5 часов = 1000 руб.	1000

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, ч	Расчет	Итого
12	Заключение дополнительных соглашений с ключевыми сотрудниками	03.09.2019 – 30.09.2019	8	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 8 часов = 1600 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку: 1000 руб.	2600
13	Проведение оценки уровня мотивации ключевых сотрудников	01.10.2019 – 31.12.2019	12	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 12 часов = 2400 руб.	2400
14	Оценка результатов, расчет эффективности программы мотивации ключевых сотрудников	01.01.2020 – 31.01.2020	5	Менеджер по персоналу 200 руб./час * 5 часов = 1000 руб. Канцелярские расходы на бумагу и распечатку показателей: 500 руб.	1500
Итого:					29220

Сумма эксплуатационных затрат составила 29 220 руб. Наиболее затратные мероприятия – это аттестация ключевых сотрудников. Это вызвано дополнительными расходами на печать документов, а также связано с большой трудоемкостью данного мероприятия.

Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари»

№ мероприятия	06.19	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	Итого
1	-	1600	-	-	-	-	-	-	1600
2	-	2400	-	-	-	-	-	-	2400
3	-	3000	-	-	-	-	-	-	3000
4	-	-	3800	-	-	-	-	-	3800
5	-	-	1000	-	-	-	-	-	1000
6	-	-	2000	-	-	-	-	-	2000
7	-	-	3400	-	-	-	-	-	3400
8	-	-	1100	-	-	-	-	-	1100
9	-	-	1700	-	-	-	-	-	1700
10	-	-	1720	-	-	-	-	-	1720
11	-	-	1000	-	-	-	-	-	1000
12	-	-	-	2600	-	-	-	-	2600
13	-	-	-	-	800	800	800	-	2400
14	-	-	-	-	-	-	-	1500	1500
Итого:	-	7000	15720	2600	800	800	800	1500	29220

Наиболее затратный месяц проекта – август 2019 года. Этот месяц включает затраты на аттестацию ключевых сотрудников, корректировку разработанной системы мотивации, разработку программы мотивации в соответствии с выявленными приоритетами ключевых сотрудников, информирование ключевых сотрудников о новой системе мотивации, ознакомление с индивидуальными карьеро-граммами, оповещение ключевых сотрудников о программе мотивации, получение обратной связи от ключевых сотрудников, корректировку индивидуального плана развития в соответствии с приоритетами сотрудников.

Для наглядности составим генеральный бюджет реализации мероприятий по месяцам (Таблица 3.22):

Таблица 3.22 – Генеральный бюджет проекта мотивации ключевых сотрудников свободным временем ООО «Компания Антари»

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма (руб.)
июн.19	44 000		44 000
июл.19	13 600	7000	20 600
авг.19	16 840	15720	32 560
сен.19	3 620	2600	6 220
окт.19	960	800	1 760
ноя.19	960	800	1 760
дек.19	960	800	1 760
январ.20	3000	1500	4 500
Итого	83 940	29 220	113 160

Сумма инвестиционных затрат по проекту составила 83 940 руб., сумма эксплуатационных затрат по проекту составила 29 220 руб.

Сравним эксплуатационные и инвестиционные расходы. Для более наглядного представления построим диаграмму (рисунок 3.15)

График сравнения затрат по проекту совершенствование системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари» показал, что затраты достаточно хорошо распределены по месяцам и не создают угрозу риска срыва финансирования компанией.

Эффект при совершенствовании системы мотивации ключевых сотрудников

свободным временем будет получен за счет ускорения улучшения взаимодействия с внешней средой компании, роста заинтересованности.

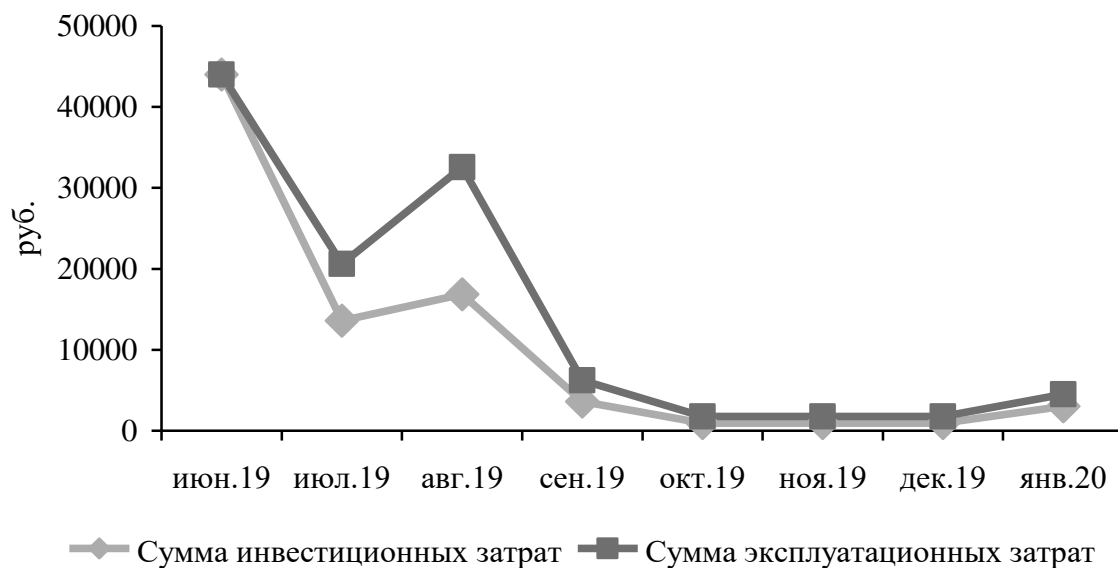


Рисунок 3.15 – График сравнения затрат по проекту мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари», в руб.

По экспертным оценкам улучшение в деятельности работников даст прирост производительности труда на 11,91% по экспертным оценкам (рост на 80,72 тыс. руб. с одного работника в сравнении с уровнем 2018 года). В виду роста численности работников произойдет рост выручки на 12,45%, а себестоимость продаж также вырастет на 12%, а вот рост управленческих расходов составит:

Δ Управл. Расходы = + 113,16 тыс. руб.

Чистый экономический эффект = 393,00 – 113,16 = + 279,84 тыс. руб.

При этом эффективность данных мероприятий составит:

$$\begin{aligned} \text{Эффективность} &= \frac{\text{Чистый}_\text{Экономический}_\text{эффект}}{\text{Затраты}} * 100\% = \\ &= \frac{279,84 \text{ тыс. руб. / год}}{113,16 \text{ тыс. руб. / год}} * 100\% = 247\% \end{aligned}$$

Рентабельность проекта составила 247%.

Срок окупаемости данных мероприятий составит:

$$Ток = \frac{Затраты}{Эффект} * 12_{мес} = \frac{113,16}{279,84} * 12 = 5_{мес}.$$

Итак, проект окупится менее чем за год, срок окупаемости мероприятия составляет 5 месяцев (табл.3.23).

Таблица 3.23 – Результаты оценки эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	Единица измерения	Расчет	Пояснения	Значение
Затраты на мероприятия	тыс. руб.	Табл. 3.22	1 сотрудник по организации мотивации	113,16
Эффект (дополнительный прирост чистой прибыли)	тыс. руб.	Табл. 3.24	Рост производительности труда	393,00
Чистый экономический эффект	тыс. руб.	393,00–113,16 = 279,84	Дополнительная прибыль - Затраты	279,84
Эффективность	%	279,84 / 113,16 * 100% = 247%	Чистый Экономический эффект / Затраты × 100 %	247%

Таким образом, в работе мы показали, что повышение эффективности работы персонала компании ООО «Компания Антари» на основе разработки программы совершенствования мотивации ключевых сотрудников свободным временем является эффективным и финансово реализуемым.

Основные прогнозные показатели плана доходов и расходов ООО «Компания Антари» на прогнозный год представлены в таблице 3.24.

Таблица 3.24 – Основные прогнозные показатели плана доходов и расходов компании ООО «Компания Антари» на прогнозируемый 2020 год, тыс. руб.

Показатели	2018 год	2020 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, в %
Среднесписочная численность работников, чел.	192	193	1	1,01
Производительность труда, тыс руб. / чел.	680	761	81	11,91
Выручка	130593	146852	16259	12,45
Себестоимость продаж	33615	37649	4034	12,00
Управленческие расходы	81478	88257	6779	8,32
Прибыль (убыток) от продаж	15500	20946	5446	15,99

Окончание таблицы 3.24

Показатели	2018 год	2020 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, в %
Прочие доходы	6941	7427	486	7,00
Прочие расходы	8276	8524	248	3,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	2885	3345	460	15,94
Чистая прибыль (убыток)	2465	2858	393	15,94

Помимо основных показателей в таблице представлено абсолютное изменение и темп прироста в %.

В результате реализации предлагаемых мероприятий происходит рост рентабельности, деловой активности компании, улучшаются все финансовые результаты и показатели.

Итак, разработка программы совершенствования мотивации ключевых сотрудников свободным временем включает следующие задачи:

- 1 Разработка модели программы мотивации и развития.
- 2 Отбор приоритетных методов мотивации.
- 3 Разработка календарного плана реализации программы мотивации.
- 4 Разработка бизнес-процессов и организационной структуры системы мотивации.
- 5 Разработка документов, регламентирующих систему мотивации.
- 6 Организация работы отдела кадров – как основного элемента системы мотивации.
- 7 Оценка результатов.
- 8 Апробация.

Основные направления по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари»:

- введение в отделе кадров новой штатной единицы (менеджер по персоналу) в целях информирования ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- разработка программы мотивации ключевых сотрудников;
- введение оценки вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации;

- ознакомление ключевых сотрудников с индивидуальными карьерограммами;
- получение обратной связи от ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- внедрение новой системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем.

В процессе исследования был построен график Ганта, определены затраты на мероприятия по решению проблем системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари».

Сумма инвестиционных затрат по проекту составила 83 940 руб., сумма эксплуатационных затрат по проекту составила 29 220 руб. График сравнения затрат по проекту совершенствование системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари» показал, что затраты достаточно хорошо распределены по месяцам и не создают угрозу риска срыва финансирования компанией.

Экспертами дана оценка эффективности программы, по результатам анализа был сделан вывод о предлагаемых рекомендациях по решению проблем системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари».

Таким образом, в данной главе разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем, которые применимы для персонала ООО «Компания Антари».

Вывод по 3 главе:

Новая система мотивации ключевых сотрудников ООО «Компания Антари» путём свободного времени была разработана за счёт глубокого изучения и анализа данных компании. Данная система мотивации рассчитана до 2020года, а далее входит в текущую деятельность отдела кадров.

Исходя из предложенных мероприятий по проекту мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени, был составлен генеральный бюджет

проекта, который составил 113 160 рублей. Из этого сумма инвестиционных затрат составила 83940 рублей, сумма эксплуатационных затрат- 29220 рублей.

По итогам Выпускной Квалификационной Работы:

- сокращение текучести кадров до уровня 10% (55 чел);
- сформированная система мотивации ключевых сотрудников путём свободного времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части исследования рассмотрены понятие и сущность системы мотивации на предприятии, представлены особенности мотивации сотрудников юридического профиля; исследован зарубежный и отечественный опыт мотивации сотрудников юридического профиля. Результатом теоретического исследования стал план мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников юридического профиля.

В практической части исследования дана краткая характеристика компании ООО «Компания Антари», проведено исследование внутренней и внешней среды компании ООО «Компания Антари», проведен организационно-кадровый аудит компании ООО «Компания Антари», проведен анализ системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари». На основании проведенного исследования нами разработан проект мотивации свободным временем ключевых сотрудников в ООО «Компания Антари», произведен расчет стоимости предложений по проекту повышения мотивации в ООО «Компания Антари»

В аналитической части исследования было выявлено, что ООО «Компания Антари» осуществляет консалтинговые услуги, деятельность компании предъявляет высокие требования к персоналу компании, организационная структура эффективная, кадровый состав подобран исключительно по компетенциям.

Анализ экономических показателей ООО «Компания Антари» за 2016 – 2018 гг. позволяет утверждать, что растет деловая активность компании в сравнении с уровнем 2016 года, наблюдается рост оборачиваемости запасов; все показатели эффективности деятельности и рентабельности капитала очень высокие, однако, отмечена тенденция снижения эффективности. Эффективность бизнеса снижается и в работе выдвигается гипотеза, что пути повышения рентабельности бизнеса надо искать в резервах повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Был проведен глубокий анализ ООО «Компания Антари». Анализ внешней среды показал, что организация испытывает трудности в результате снижения платежеспособности населения. Поэтому рекомендуется использовать возможности развивающихся технологий, чтобы сбалансировать перевес отрицательных факторов.

Анализ конкурентной среды с использованием пятифакторной модели портера показал, что уровень конкуренции в отрасли достаточно высок, поэтому удерживать свои позиции ООО «Компания Антари» приходится с помощью расширения спектра услуг, улучшения их качества и продвижения их на рынок.

Внутренний анализ компании с применением модели «7S» МакКинси показал, что основным упущением руководства ООО «Компания Антари» является отсутствие четко проработанной стратегии компании, соответственно нарушены связи между основными подсистемами компании.

Анализ стратегии компании показал, что наиболее оптимальными для внедрения могут быть стратегия фокусированной дифференциации (по Портеру).

По результатам анализа внешней и внутренней среды компании была сформирована матрица SWOT – анализа, которая позволила сформировать ряд мероприятий, направленных на решение существующих проблем и усиление сильных сторон и возможностей. Предлагаем следующие мероприятия по продвижению компании и повышению эффективности деятельности: развитие технологий, повышение профессионализма кадров, их обучение, повышение качества обучения и квалификации, совершенствование мотивации.

Проведенный организационно-кадровый аудит выявил причину не использования столь важных технологий как подготовка кадров, повышение квалификации нехваткой финансовых средств, и еще одна причина — это нехватка знания, опыта служащих.

На основании проведенного исследования были выявлены следующие основные проблемы: высокая текучесть кадров, высокий и ежегодно растущий коэффициент приема кадров, снижение эффективности деятельности компании не

смотря на рост спроса и рост выручки, снижение производительности труда в виду длительного срока адаптации, рост затрат на управление кадрами, проблемы адаптации сотрудников, в компании нет разработанной программы адаптации, на предприятии высокие затраты на управление трудом, отметим, что повышение оплаты труда и материальное стимулирование не позволяют решить проблемы процесса адаптации сотрудников и компании в целом.

Выявленные недостатки системы управления указывают на необходимость разработки программы совершенствования системы мотивации рабочего персонала молодых специалистов в ООО «Компания Антари».

На основании проведенного исследования нами внесены предложения по совершенствованию системы мотивации молодых специалистов в ООО «Компания Антари», произведен расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы мотивации молодых специалистов в ООО «Компания Антари».

Разработка программы совершенствования мотивации ключевых сотрудников свободным временем включает следующие задачи:

- 1 Разработка модели программы мотивации и развития.
- 2 Отбор приоритетных методов мотивации.
- 3 Разработка календарного плана реализации программы мотивации.
- 4 Разработка бизнес-процессов и организационной структуры системы мотивации.
- 5 Разработка документов, регламентирующих систему мотивации.
- 6 Организация работы отдела кадров – как основного элемента системы мотивации.
- 7 Оценка результатов.
- 8 Апробация.

Основные направления по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем в ООО «Компания Антари»:

- введение в отделе кадров новой штатной единицы (менеджер по персоналу)

в целях информирования ключевых сотрудников о новой системе мотивации;

- разработка программы мотивации ключевых сотрудников;
- введение оценки вклада каждого ключевого сотрудника в развитие организации;
- ознакомление ключевых сотрудников с индивидуальными карьерограммами;
- получение обратной связи от ключевых сотрудников о новой системе мотивации;
- внедрение новой системы мотивации ключевых сотрудников свободным временем.

В процессе исследования был построен график Ганта, определены затраты на мероприятия по решению проблем системы мотивации в ООО «Компания Антари».

Сумма инвестиционных затрат по проекту составила 83 940 руб., сумма эксплуатационных затрат по проекту составила 29 220 руб. График сравнения затрат по проекту совершенствование системы мотивации свободным временем ключевых сотрудников ООО «Компания Антари» показал, что затраты достаточно хорошо распределены по месяцам и не создают угрозу риска срыва финансирования компанией.

Экспертами дана оценка эффективности программы, по результатам анализа был сделан вывод о высокой эффективности предлагаемых рекомендаций по решению проблем системы мотивации в ООО «Компания Антари».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 151 с.
2. Виды мотивации персонала. Основные методы и подходы. – <http://kirulanov.com/vidy-motivacii-personala-razbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/>.
3. Генкин, Б.М. Эффективность труда и качество жизни: учебное пособие по курсу "Экономика и социология труда" для студентов всех специальностей / Б.М. Генкин; С.-Петербург. гос. инженер.-экон. академия. – СПб.: СПбГИЭА, 1997. – 112 с.
4. Герчиков, В.И. Мотивация персонала. Методическое пособие / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина и др. – М: Библиотека персонал-технологий, 2018. – 95 с.
5. Герш, М.В. Оптимизация персонала / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2017. – № 10. – С. 10.
6. Дубовская, А.И. Опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом / А.И. Дубовская. Студенческий научный форум. – 2017: VI Международная студенческая электронная научная конференция. –<http://www.scienceforum.ru/2017/433/603>.
7. Зарубежный опыт мотивации персонала или как мотивируют персонал за рубежом? – <http://prgma.ru/zarubezhnyj-opyt-motivacii-personala-ili-kak-motiviruyut-personal-za-rubezhom>.
8. Зарубежный опыт трудовой мотивации. – <http://7nauk.ru/upravlenie-personalom/motivacij-personala/>.
9. Каменская, С.В. Некоторые особенности современных подходов к регулированию заработной платы (на примере грейдинговых систем оплаты труда) / С.В. Каменская // Научные труды РАЮН. Вып. 13: в 2 т. Т. 2. – М.: Юрист, 2016. – С. 434–438.
10. Карякин А.М. Организационное поведение: учебное пособие / А.М.

Карякин. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2017. – 220 с.

11. Мамонов, Е. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда / Е. Мамонов // Кадровик.ру: электрон. журн. – 2017. – № 11.

12. Маслова, Н.В. Особенности мотивации персонала в России / Н.В. Маслова, О.А. Богомоллова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 7. – <http://ekonomika.snauka.ru/2018/07/9276>.

13. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов, – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 656 с.

14. Мингалева, Ж.А. Стимулирование интеллектуального труда как основа инновационного развития / Ж.А. Мингалева, Л.Н. Депутатова. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2018. – 314 с.

15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 398 с.

16. Мотивация персонала 2016. – <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=114284>.

17. Мотивация персонала в зарубежных компаниях. – <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-zarubezhnyhkompaniyah>.

18. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. – 68 с.

19. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие: практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2017. – 640 с.

20. Орлова, Е.В. Мотивация в кризис: когда помочь могут не только деньги / Е.В. Орлова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – № 2. – С. 77–84.

21. Орлова, Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная / Е.В. Орлова. – М.: Библиотечка «Российской Газеты», 2012. – 176 с.

22. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Э.М.

Коротков, И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышев и др.; под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышева. – 2-е изд. – М.: Дашков и К°, 2017. – 272 с.

23. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2018. – № 6(25). – http://nauchforum.ru/archive/MNF_social.

24. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е. Э. Лалаян]; под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 399 с.

25. Справочник кадровика: полн. практ. рук. / под ред. А. В. Шалаева. – 10-е изд., перераб. и доп. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. – 737 с.

26. Сунгатуллина, Л.Б. Бухгалтерский управленческий учет расходов на вознаграждения работников: монография / Л.Б. Сунгатуллина. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2018. – 400 с.

27. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; ГУУ – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 301 с.

28. Шопенгауэр А. О четвероюм корне закона достаточного основания / А. Шопенгауэр. – М.: Наука, 1993. – 240 с.