

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.

Совершенствование системы стимулирования технического персонала  
ООО «Тиада»  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03 2019.594.ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ И.В. Максакова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЗЭУ-593  
\_\_\_\_\_/ Д. И. Ашихина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Понятие и сущность системы стимулирования.....	7
1.2 Основные методы стимулирования труда .....	15
1.3 Анализ российского и зарубежного опыта стимулирования персонала.....	21
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТИАДА» .....	22
2.1 Характеристика деятельности ООО «Тиада» .....	22
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Тиада» .....	22
2.3 Организационно-кадровый аудит ООО «Тиада» .....	22
3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ООО «ТИАДА».....	22
3.1 Анализ системы стимулирования технического персонала ООО «Тиада».....	22
3.2 Проект совершенствования системы стимулирования технического персонала ООО «Тиада».....	22
3.3 Расчет стоимости проекта усовершенствованной системы стимулирования ....	22
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	22
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	22
ПРИЛОЖЕНИЕ А Диаграмма Ганта .....	22
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Тест «Мотивационный профиль»Ш. Ричи и П. Мартин .....	22
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета удовлетворенности трудом .....	22

## ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование персонала занимает важное место в жизни любой современной организации, так как стимулирование является причиной определенного поведения сотрудников. А что бы сотрудники организации выполняли свою работу качественно, для этого необходимо им обеспечить благоприятные условия для работы, то есть проводить стимулирование персонала. Ведь от того, насколько сотрудник заинтересован в качественном выполнении своей работы, зависит результативность и успех организации в целом.

В связи с этим важное значение имеют различные механизмы стимулирования персонала, на которых строиться работа по управлению трудовыми ресурсами организации. Поэтому каждая организация, в силу специфики своей деятельности, финансовых возможностей, разрабатывает и формирует собственные системы стимулирования и мотивации персонала.

Правильно разработанная система стимулирования помогает повысить эффективность труда, улучшить моральный климат в коллективе, снизить текучесть кадров, и увеличить прибыльность организации.

Актуальность выбранной темы дипломной работы заключается в том, что хорошо развитая система стимулирования труда персонала - это важнейший фактор успеха современной организации. Так как без развития системы стимулирования персонала, организация вряд ли сможет процветать и развиваться в современных экономических условиях.

Теоретической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов таких как: М. Альберта, И. А. Баткаева, Т. Ю. Базарова, О. С. Виханский, В.И. Герчикова, А. Я Кибанова, А. П. Егошина, С. А. Шапиро, Т. О. Саломандиной, Н. В. Самаукиной, С. В. Шекшня.

Целью дипломной работы является разработка проекта совершенствования системы стимулирования технического персонала компании ООО «Тиада».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты стимулирования персонала;
- проанализировать российский и зарубежный опыт стимулирования персонала;
- проанализировать технико-экономические показатели;
- провести анализ внешней и внутренней среды компании ООО «Тиада»;
- провести кадровый аудит персонала компании ООО «Тиада»;
- проанализировать существующую систему стимулирования персонала в компании;
- предложить проект совершенствования системы стимулирования технического персонала и рассчитать стоимость мероприятий.

Объект исследования является технический персонал ООО «Тиада».

Предметом исследования: существующая система стимулирования технического персонала Сервисного центра ООО «Тиада».

Дипломная работа состоит из трех глав и трех приложений.

В первой главе рассматриваются основные понятия, функции и цели стимулирования персонала. Анализ российского и зарубежного опыта использования методов стимулирования персонала.

Во второй главе проведен анализ технико-экономических показателей и выявлена экономическая проблема, проведены анализы внутренней и внешней среды компании, проведен кадровый аудит.

В третьей главе рассмотрена существующая система стимулирования персонала, выявлены основные недостатки и методы их устранения, представлены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования, рассчитан бюджет затрат для внедрения рассмотренного проекта.

Практическая значимость данного дипломного проекта заключается в том, что предложенный проект может быть внедрен в компании с целью усовершенствования

системы стимулирования технического персонала, результатом чего будет увеличение объема выручки, повышения уровня производительности труда.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие и сущность системы стимулирования

Система мотивации и стимулирования труда является главным инструментом управления персоналом. В настоящее время проблема правильного выбора системы стимулирования достаточно актуальна. Объясняется это тем, что без стимулирования персонала не представляется возможным нормальное развитие современной организации.

Насколько важно применение стимулирования персонала, понимает сейчас любая современная организация, но политика стимулирования персонала в организациях находится на разных уровнях.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (мотивация) и создания стимулов (стимулирование) для их побуждения к эффективному труду. В мотивации и стимулировании есть определенные отличия [15, с.143].

Мотив - осознанное внутреннее побуждение человека к какому-либо действию. Мотивация касается внутреннего мира человека это его потребности и интересы. В основе ее лежит какая-то потребность: материальная, духовная, физиологическая. И для того чтобы удовлетворить эту потребность человек совершает определенные действия. А мотивацией для каждого человека выступает что - то свое.

Мотивацию изучают различные теории, которые делятся на две группы теорий мотивации:

- содержательные - основываются на определении потребностей побуждающих людей к действию;

- процессуальные - основываются на том, как ведут себя люди при достижении различных целей с учетом их восприятия.



Рисунок 1.1 – Виды теории мотивации

Содержательные теории изучают: потребности, которые мотивируют человека к той или иной деятельности, их структуру, первичные потребности, вторичные, и в каком порядке происходит их удовлетворение. Содержательные теории уделяют большое внимание самому процессу достижения цели и удовлетворению соответствующих потребностей.

Процессуальные теории – изучают как индивид распоряжается своими усилиями с целью достижения цели, и какой вид поведения выбирает. Эти теории мотивации настроены на процесс достижения цели, а не на ее содержание [26, с.112].

Современные подходы к стимулированию персонала взяли свое начало в работах Ф. Тейлора. Стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности. Стимул может быть – положительным (вознаграждение), и негативный (применение санкций). В современном понятии различают четыре вида стимулов: принуждение, материальное и моральное поощрение, самоутверждение.

Стимулы, по своей сути, являются ведущим средством повышения эффективности труда. Использование различных стимулов для мотивирования называется стимулированием.

Стимулирование – это применяемые меры, обеспечивающие персоналу достойные условия труд и удовлетворение их личных интересов, эти меры направлены на достижение целей организации, способы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников. Стимулирование в организации выполняет важную роль основных носителей интересов работников.

Стимулирования и мотивация как методы управления трудом противоположны по направленности:

- мотивация направлена на изменение существующего положения;
- стимулирование направлено на закрепление, но при этом они дополняют друг друга.

Процессы мотивации и стимулирования могут и совпадать, взаимоусиливаться, а также противостоять друг другу. Рассмотрим основные отличия между мотивацией и стимулированием.

Таблица 1.1 – Основные отличия между мотивацией и стимулированием

Стимулирование	Мотивация
Внешнее побуждение к действию	Внутреннее побуждение к действию
Действует на группу людей	Индивидуальна для каждого человека
Не прекращает действия после достижения цели	Ослабеваает после достижения цели
Примеры стимулов: деньги, социальные возможности, награды, поощрения (путевки, лечение)	Примеры мотивации: Самоутверждение, справедливость, приобретение нового знания, опыта, материального блага.

Это две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям, повышающим эффективность труда.

При изучении процесса стимулирования ученые исследуют данный процесс с двух разных точек зрения одни разделяют понятия мотивация и стимулирование



такие как А.Я. Кибанов, Э.А. Уткин, С.А. Шапиро, а другие не разделяют мотивацию и стимулирование А.П. Егоршин, Т.О. Соломандина [15, 18].

В настоящее время очень много различных исследований уделяют большое внимание стимулированию персонала, созданию системы стимулов, которые будут способствовать хорошей работе персонала. Ведь создание должной системы стимулов для работников – неотъемлемая и важная составляющая работы с персоналом.

Едиственного общепринятого определения стимулирования не существует, все авторы интерпретируют его по-разному, каждый дает своё определение. Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность стимулирования труда.

Таблица 1.2 – Определения понятия стимулирования данные различными авторами

Понятие стимулирование	Автор
1.Стимулирование представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.	В.Р. Веснин [13]
2.Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определение, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.	А.Я. Кибанов [36]
3.Стимулирование - побуждение к действию с помощью внешних факторов.	С.Ю. Трапицын [49]
4.Стимулирование трудовой деятельности – это система моральных и материальных средств воздействия на работников, побуждающая людей к интенсификации деятельности, повышению производительности труда и качества труда.	И.А. Баткаева [47]
5.Стимул – это побуждение к действию или причина поведения.	А.П. Егоршин [26 ]
6.Комплекс мер – это стимулирование труда. Всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.	С.А. Шапиро [15]

Среди существования различных трактовок понятия «стимулирование», можно выделить общую функцию стимулов - они выступают как внешние формы или способы воздействия на сотрудников организации, подталкивающие его интерес к

трудовой деятельности, а кроме того, интерес к достижению стратегических краткосрочных целей организации и получении необходимых результатов.

Стимулирование – это более простой механизм и как правило это дополнительный рычаг воздействия на персонал. Для стимулирования персонала не нужно изучать каждого сотрудника в отдельности, так как стимулирование можно применять для определенной категории или группы персонала. Для построения механизма стимулирования необходимо в соответствии с интересами, потребностями и способностями работников организации [20, с.148].

Целями системы стимулирования являются:

- привлечение новых работников высокой квалификации;
- сохранение высококвалифицированных специалистов;
- минимизация текучести кадров;
- поддержание у сотрудников стремления к повышению профессиональных знаний;
- поддержание корпоративной культуры.

Для эффективного стимулирования персонала рассматриваются три вида функций, которые являются воздействием на объект управления.



Рисунок 1.2 – Функции стимулирования

Экономическая функция – при правильном стимулирование персонала возрастает эффективность производственных процессов, уровень качество производимого продукта. Является одной из основополагающих функций стимулирования.

Нравственная функция – стимулирование к деятельности, повышает ответственность и самостоятельность у сотрудников, улучшает рабочую атмосферу в организации, обязательно нужно учитывать порядки и систему ценностей, которые сформировались в конкретном коллективе. Заключается в повышении активности индивидуума.

Социальная функция - она способствует формированию потребностей человека и развитию его потенциала. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяться формированием и стимулированием труда в обществе [37].

Существуют требования к организации стимулирования труда: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы. Принципы, по которым строиться система стимулирования:

1. Доступность-условия стимулирования должны быть доступные и понятные для всех сотрудников.
2. Постепенность-постоянная коррекция в сторону материального стимулирования.
3. Своевременность – минимизация разрыва между результатом трудовой деятельности и его оплатой.
4. Ощутимость – учет порога действенности стимула.
5. Равновесие – обязательное сочетание в отношении работников положительных и отрицательных стимулов. Это зависит от стиля и методов руководства, традиций, сложившихся в коллективе, обществе, а также взглядов и нравов [13, с.269].

Задачи стимулирования:

- повышение творческого труда у работников организации;
- улучшение качества и производительности трудовой деятельности, повышение удовлетворенности;

- улучшение отношений между руководством организации и работником, взаимопонимание;
- увеличение прибыли, рентабельности организации и ее конкурентоспособности.

Так же при разработке системы стимулирования персонала должны учитываться вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии. Исходя из стратегии развития организации, формируется и стратегия стимулирования персонала. Стратегия организации должна соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, вытекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

Выделяют следующие стратегии стимулирования труда персонала, которые могут быть приемлемыми для организации.

Таблица 1.3 – Основные стратегии стимулирования труда персонала

Стратегия	Основное содержание
Стратегия стимулирования, ориентирование на связь с миссией и целями организации	Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества
Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда	Ориентация на средний, установившийся на рынке труда уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда.
Стратегия стимулирования, обуславливающие позитивный образ организации	Способствует созданию в общественном мнении образа организации.
Стратегия стимулирования ориентированные на повышение качества трудовой жизни	Вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами работающего и его семью.
Стратегии стимулирования, ориентированы на развитие персонала	Периодичность повышения квалификации и переподготовку осуществляется значительно чаще, чем принято современными нормами.
Стратегии стимулирования, ориентированные на инновационную активность организации и персонала	Необходимость вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций.
Стратегии стимулирования, обеспечивающие движение персонала в связи с потребностями организации	Для предотвращения увольнения работника предусматривают использование следующих средств материального и нематериального стимулирования: прекращение различного рода выплат и доплат.
Стратегии стимулирования,	Ориентированные на укрепление социального мира

обеспечивающие эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	внутри организации
--	--------------------

При разработке системы стимулирования персонала руководство организации должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии [10, с.87].

Стимулирование персонала оказывают влияние на развитие у работников таких важных характеристик трудовой деятельности как качество работы, результативность, старание, настойчивость, добросовестность и т.д.

Стимулы, побуждающие человека лучше работать это деньги, похвала, уважение, самоутверждение, гибкий график работы, возможность учиться, признание заслуг, приятная рабочая обстановка, премии, доверие руководства, вознаграждение, осознание себя членом команды и т.д.

Система стимулирования должна:

- быть конкурентоспособной чтобы для успешной работы привлекались требуемые для организации специалисты;
- поддерживать заинтересованность персонала в достижении показателей, отвечающих требованиям организации и должна стимулировать производительность труда;
- обеспечивать справедливую оценку трудового вклада;
- способствовать эффективному развитию бизнеса;
- соблюдать баланс затрат, на материальное стимулирование и меры социальной защиты [57, с.143].

Вывод по параграфу 1.1: в первом параграфе первой главы исследования мы рассмотрели теоретические аспекты понятия стимулирования, были установлены особенности и отличия определений.

Охарактеризованы виды, функции, задачи, рассмотрены элементы, входящие в систему стимулирования.

## 1.2 Основные методы стимулирования труда

Стимулирование труда отражает комплекс мероприятий, которые использует руководство организации для повышения результативности труда работников.

Методы стимулирования персонала могут быть различными и зависят они от проработанности в организации, общей системы управления от деятельности организации. Методы стимулирования должны быть составлены таким образом, чтобы сотрудники организации были заинтересованы в работе в этой организации. Это позволит компании сократить текучесть кадров, так как за хорошую заработную плату и дополнительное стимулирование, работники будут держаться. Стимулы подразделяться на материальные и нематериальные. Материальные и нематериальные стимулы являются основными элементами на основании которых разрабатывается вся система [11, с.179].

Рассмотрим виды стимулирования персонала, представленные на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Виды стимулирования персонала

Материальное стимулирование – это совокупность материальных благ, приобретаемых работниками за их вклад (индивидуальный или групповой) в развитие организации, используя свой потенциал, профессиональный опыт, творчество соблюдая при этом принятые правила поведения.

Из этого определения понятно, что в материальное стимулирование входят все формы денежных выплат все виды материального неденежного стимулирования.

1. Материальное стимулирование бывает двух видов материальное – денежное и материальное – неденежное.

Материальные стимулы:

- денежные: заработная плата; премии и надбавки; компенсации и т.д.
- неденежные (пакет социальных льгот): медицинская помощь и страхование; оплата обучения; путевки санаторий; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов.

Главную роль здесь выполняет заработная плата, она и в будущем будет достаточно основательным стимулом для повышения производительности и результатов труда.

Основными формами оплаты труда являются повременная форма и сдельная форма представленная на рисунке 1.4.

Оплата труда зависит от того, какой показатель применяется в организации для определения результатов труда.

Повременная форма оплаты труда - величина заработка определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклад).

Сдельная форма оплаты труда - начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции или выполненного объема работ или затрат времени на ее изготовление.

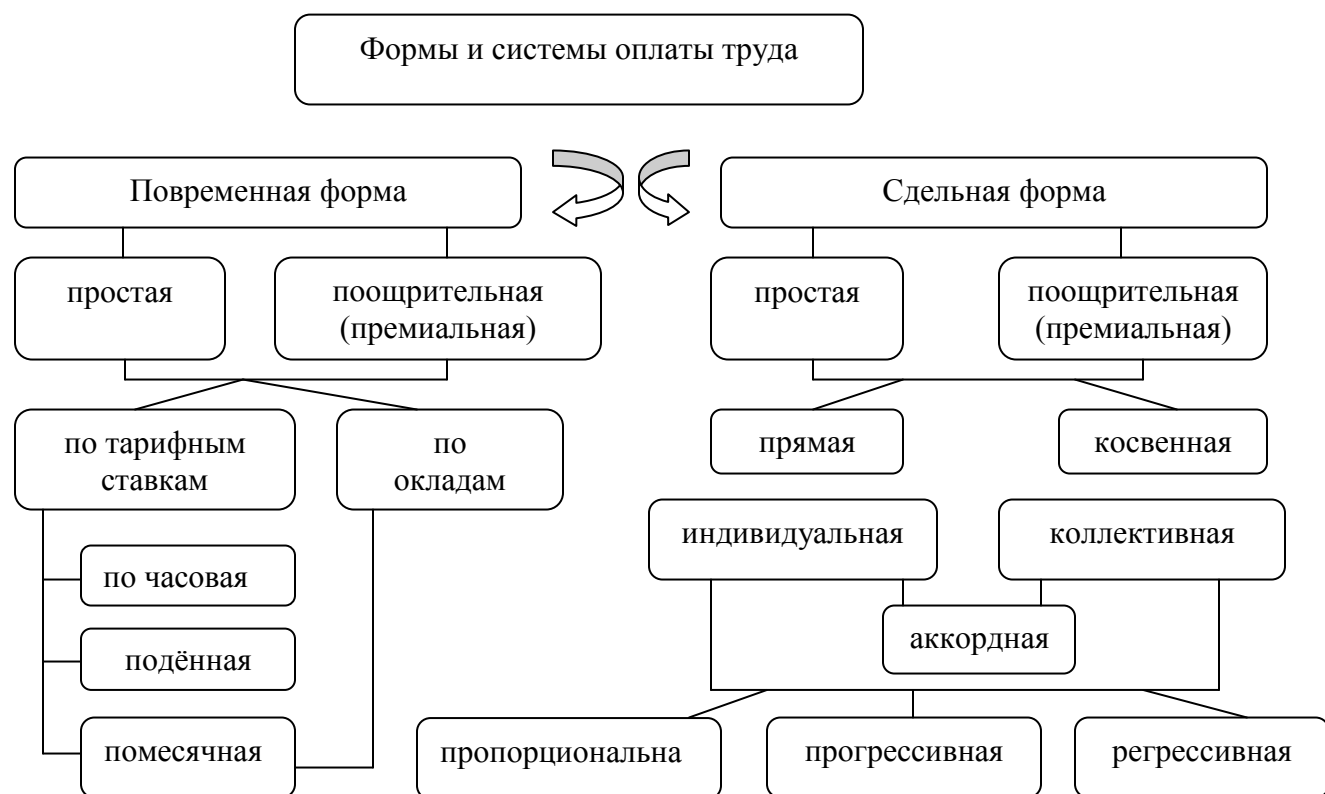


Рисунок 1.4 – Формы и системы оплаты труда

Выбор форм и систем оплат труда – это компетенция руководства организации, но все чаще во многих организациях такая форма материального стимулирования не приводит к повышению результативности труда и качества производства или оказываемых услуг. А зачастую и сдерживает эти процессы [14, с.61].

Премия – это денежное вознаграждение за качественную работу. Премия мотивирует персонал сильнее, чем увеличение заработной платы каждый год, из-за того, что ее платят только в конкретных случаях.

Цель премирования – повышение, конечных результатов деятельности, выраженных в данных, демонстрирующих эффективность и результативность труда. Размер премии может снизиться или ее вообще не начислят, если работник показал низкие результаты труда. Различные премии часто выплачивают с постоянными коэффициентами, которые остаются неизменными и не зависят от результатов деятельности организации.



Так же к заработной плате обычно устанавливаются надбавки и доплаты, для того чтобы учесть дополнительные трудозатраты сотрудников. Доплаты являются непостоянной частью заработной платы.

Виды доплат:

- надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий;
- увеличение объема выполняемых работ;
- работа в сверхурочное время, праздничные дни, ночное время и т.д.

Доплаты разделяются на гарантированные трудовым законодательством они обязательны к применению и факультативные определяемыми локальными нормативными актами (положением об оплате труда).

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей. Они могут быть как гарантированные государством, так и добровольно предоставлены организацией своим работникам.

Немонетарное стимулирование включает в себя: медицинское обслуживание, оплату транспорта, скидки на товары, которые производятся организацией и другое, то есть входят в социальную политику конкретной организации.

Большое значение в организации в настоящее время имеет нематериальное стимулирование, так как оно позволяет повысить производительность труда.

2. Нематериальное стимулирование направлено на мотивацию сотрудника именно как личности, а не как на сотрудника, который выполняет функции производства. Этот тип стимулирования не влияет на человека напрямую, а активизирует его внутренние стимулы.

Нематериальные стимулы:

- социальные: возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе;

- моральные: уважение за профессионализм; почетные грамоты; дипломы и звания;
- творческие: возможность самореализации и саморазвития; креативность и интересная работа [23, с.10].

Внедряя тот или иной метод вознаграждения необходимо в соответствии с ключевыми целями организации, а также масштабами самой организации и спецификой отрасли.

Применение определенных видов вознаграждения выполняются такие задачи:

- повышение производительности труда;
- повышение приверженности и лояльности компании;
- помощь в освоении корпоративных норм и ценностей.

В системе стимулирования персонала материальные и не материальные стимулы должны активно дополнять друг друга, для того чтобы система была эффективной.

На сегодняшний день существует большое количество методов стимулирования персонала. Они могут быть самыми разнообразными, зависят они от проработанности системы стимулирования в организации, системы управления и от особенностей деятельности организации [28, с.68].

В современных российских организациях очень редко применяют нестандартные методы стимулирования трудом, но они приносят неплохие результаты. Нестандартные методики основаны на креативном подходе не требуют больших финансовых затрат.

Примеры таких нестандартных решений:

- игровые кабинеты: где можно поиграть и отвлечься от работы;
- внезапные подарки: даже незначительные поощрения стимулируют работника трудиться лучше;
- забота о семье: подарки или скидки для членов семьи работника;

- шуточная форма наказания подчинённых: присвоение шуточного звания, эти титулы стимулируют работника на повышение качества выполнения своих обязанностей.

Единых правил или методов стимулирования не существует. Большинство случаев нематериальные способы поощрения помогают достичь желаемого результата намного быстрее, чем денежные выплаты. Использование комплекса мероприятий, направленных на мотивацию и стимулирование персонала это правильное решения руководства организаций.

Выбирая методы стимулирования персонала, нужно обязательно исходить из реальных финансовых возможностей организации. Если финансовые возможности не позволяют использовать материальное поощрение, нужно применить нематериальные методы стимулирования.

И для того чтобы способы стимулирования работников, давали эффект, нужно постоянно оценивать их эффективность. И проводить анализ способов стимулирования для персонала, он состоит из нескольких ключевых направлений:

- изучение текущего состояния системы стимулирования;
- оценка эффективности системы;
- разработка мероприятий по устранению выявленных проблем;
- оценка качества управленческих решений;
- контроль выполнения этих мероприятий.

Необходимо постоянно анализировать систему стимулирования, для того чтобы она со временем не устарела.

Существуют множество способов и методов стимулирования персонала в организациях, примеры их можно наблюдать и в западных компаниях [36, с.348].

Вывод по параграфу 1.2: все методы стимулирования можно разделить на материальные и нематериальные. Материальное стимулирование – это сочетание различного рода материальных благ, которые получает персонал за вклад в

результаты деятельности компании, осуществляемый посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Не материальное стимулирование – поощрение работника без использования денежных ресурсов. В зависимости от задач, которые ставит перед собой компания, должны выбираться соответствующие виды стимулирования. Однако эффективным процесс стимулирования будет лишь в случае применения материальных и нематериальных видов стимулов.

### 1.3 Анализ российского и зарубежного опыта стимулирования персонала

В современных российских и зарубежных организациях стимулирование персонала играет огромную роль. На российских и зарубежных предприятиях методы стимулирования похожи, но при этом очень различны, так как в разных странах свой уровень экономического развития, индивидуальные культурные особенности, разный менталитет.

Западный подход сочетает в себе такие стимулы как финансовые, материальные и нематериальные. В настоящее время в Западной Европе, США и Японии стимулирующие аспекты управления персоналом приобрели большое значение. Применение этих методов позволяет стимулировать работников на достижение стратегических целей организации, на эффективную деятельность компаний.

Без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда, которые применяют сейчас зарубежные компании, развитие и деятельность современной организации невозможна [61, с.34].

Проанализируем и сравним систему стимулирования, действующие в организациях российских и зарубежных. На сегодняшний день сформировались 4 основных концепции систем стимулирования персонала это:

1. Японская система стимулирования;

2. Американская система стимулирования;
3. Западноевропейская система стимулирования;
4. Российская система стимулирования.

Японская система стимулирования персонала имеет пять фундаментальных систем по работе с персоналом:

1. Система пожизненного найма – создание таких условий работнику компании, при которых он заинтересован в том, чтобы работать в компании как можно дольше, до выхода на пенсию.

2. Система подготовки на рабочем месте – сводится к формализации получаемых профессиональных навыков и умений.

3. Система кадровой ротации – представляет собой регламентированное перемещение сотрудников компаний по горизонтали и вертикали через определенный период.

4. Система репутаций направлена на обеспечение качественной и перспективной деятельности всех сотрудников, чтобы в условиях ротации по вертикали продвигались только инициативные и порядочные работники.

5. Система оплаты труда стимулирования персонала ориентирована на поддержание высокой результативности труда.

В Японии главное качество работника — это преданность компании, которая граничит с жертвенностью и игнорированием собственных потребностей. В Японии человеческий капитал признается приоритетным, на всех предприятиях действует разветвленная система материального и нематериального стимулирования.

Смысл пожизненного найма заключается в заинтересованности сотрудников трудиться в компании как можно дольше. Все это зависит от способности руководства компаний заинтересовать работника заработной платой, премиями, вознаграждением за выслугу лет, повышением профессиональной подготовки,

различными социальными льготами, неформальной заботой о сотрудниках и его семье.

В японской системе пожизненного найма есть и существенный недостаток – отсутствие стимулирующей роли оплаты труда для молодых сотрудников компании, которые имеют высокий уровень профессионализма, но не могут повысить свой статус в компании, так и для старших работников, которые не заинтересованы в повышении эффективности работы.

Система подготовки на рабочем месте – организации заинтересованы в обучении своих сотрудников, которые мотивированны на повышение эффективности своей работы для получения более высокого вознаграждения за свой труд.

Сущность системной системы ротации заключается в движении сотрудников по горизонтали и вертикали приблизительно 2-3 года. Свою трудовую карьеру сотрудники организации начинают с самых низов. Назначают сотрудника на управляющую должность только после того, как он изучит всю организацию.

Система репутаций этот подход основан на справедливом карьерном продвижении. При переходе на новое место через 2-3 года за сотрудником закрепились хорошая репутация.

Система оплаты труда. Результативность труда определяется рядом показателей, стажем работы в компании, уровнем квалификации и личной эффективностью каждого работника. В разных компаниях доля заработной платы, отличается в зависимости от значимости конкретного фактора.

Особенности системы стимулирования в Японии:

- дифференциация зарплаты по отраслям;
- дифференциация зарплаты с фактическим результатом трудовой деятельности;
- градация зарплаты внутри одного разряда, в зависимости от результатов работы;

- заработная плата руководящих работников зависит от результатов работы организации в соответствии с показателями, за которые отвечает руководитель.

Кроме того, в ситуации кризиса, в первую очередь выплаты снижают руководителям верхнего уровня, а выплаты трудящихся нижнего уровня увеличиваются.

Виды поощрения в японской системе:

- премии и бонусы;
- оплата расходов на дорогу в офис и домой;
- медицинская страховка для работников и его семье;
- частичная оплата жилья сотрудникам;
- займы для приобретения недвижимости;
- обучение в вузах Японии, Европы и США;
- повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

В Японии слишком развит коллективизм, сотрудники компании - это почти родня. Стимулирование в японских компаниях отличается от европейских и российских компаний. В Японии преобладает групповая психология, так называемый группизм [64, 65].

Североамериканская система стимулирования персонала включает в себя:

1. различие окладов с учетом качественных различий в труде;
2. различие в индивидуальной оплате труда исходя из разряда, должности и зависит от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации.

Компании из разных стран берут опыт американской системы стимулирования персонала за основу ведения своего бизнеса, где работники компании мотивированны на эффективное исполнение своих обязанностей.

Американская система ориентирована на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Так в Америке в 1960-х годах были разработаны основы управленческими ресурсами: система материального стимулирования и нематериальной мотивации сотрудников и методы повышения лояльности персонала.

Материальное поощрение базируется на системе оплаты труда, заработная плата начисляется по сдельно – премиальной схеме: почасовая оплата и плюс различные модификации премий. Самые распространенные варианты премирования – это участие в прибыли по системе Скэнлона и Раккера.

Эта система базируется на распределении между сотрудниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, выработанной в расчете на одного работника. Эта система в основном применяется в организациях, где выпускают трудоемкую продукцию и высока доля затрат на труд в общих издержках.

Система Раккера она основана на премировании работников в результате роста объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. В основном она в организациях применяется, которые производят материал - и капиталоемкую продукцию, в себестоимости которой высока доля материальных затрат.

Нематериальные поощрения:

- бесплатные обеды;
- медицинская страховка, оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- совместные поездки;
- корпоративные праздники.



Профессиональное поощрение. Способ мотивации персонала - начисление заработной платы в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За новую освоенную специальность сотруднику начисляются баллы.

В США очень популярна «система грейдов», сущность ее: все должности в организации оцениваются по ряду критериев:

- уровень ответственности;
- прямое влияние сотрудника на финансовый результат;
- степень эффективности работы;
- уровень профессионализма и т.д.

Создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса.

Эта система сходна с применявшейся еще во времена СССР - тарифной системой. Упрощенная тарифная система и грейды представляют иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу.

В современных американских компаниях появилась все чаще в качестве поощрений стали использовать «пакета услуг». Работник выбирает из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него.

Большинство американских фирм и корпораций широко использует делегирование, когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, заслуживающим доверия [19, с.113].

В компаниях «Форд», «Дженерал Моторс» используют чаще всего материальные поощрения сотрудников компании. Так же компании применяют аналитические системы оплаты труда, особенность их дифференциальная оценка в баллах зависит от степени сложности выполненной работы, при этом с учетом физических усилий, квалификации, условий труда.

Переменная же часть заработной платы достигает она 1/3 от заработной платы, за улучшение качества продукции, повышение производительности труда и экономии

сырья. Так же в компаниях могут применяться различные формы участия в распределении прибыли.

Для решения производственных проблем создаются совместные комиссии рабочих и администрации, где решают вопрос о материальном поощрении работников в зависимости от их вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Западноевропейская система стимулирования включает в себя три модели.

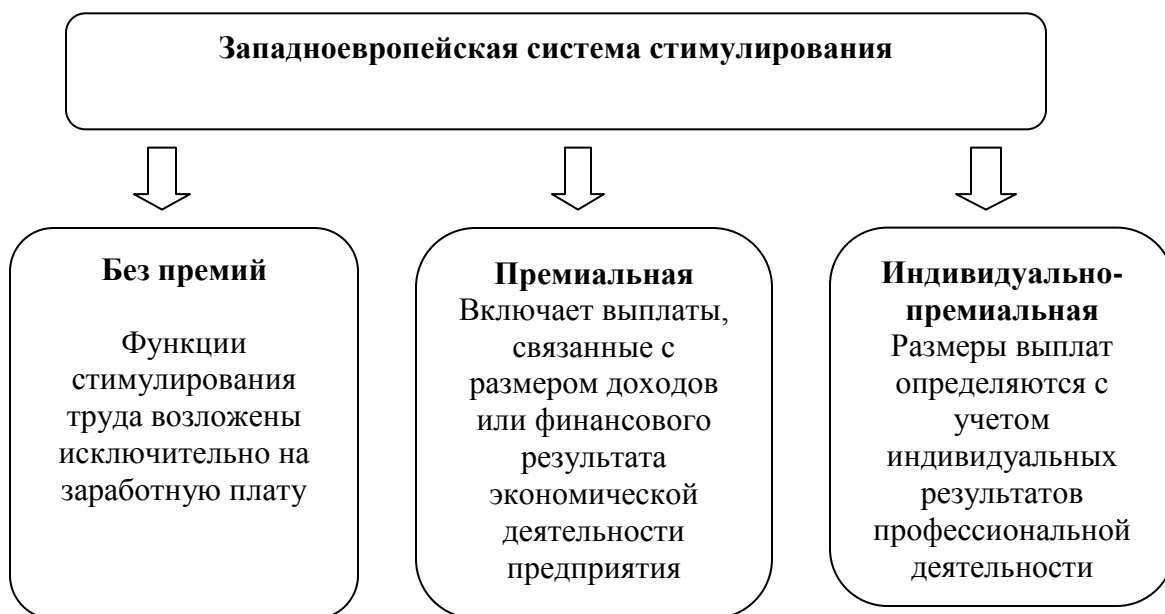


Рисунок 1.5 – Западноевропейская концепция системы стимулирования

Модель без премий – это простая система стимулирования и применяется в отношении работников неквалифицированного труда.

Модель премиальная – реализуются посредством вовлечения работников организации к участию в прибыли, доходах и капитале предприятия.

Работникам выплачиваться дифференцированное вознаграждение:

- из прибыли компании;

- из полученных сумм доходов работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по итогам оценки степени выполнения производственного задания оно и не зависит от прибыли фирмы;
- премии выдаются в виде акций по их номинальной цене.

Выбор типа распределения различается в зависимости от отрасли и специфики деятельности организации.

Для западноевропейской модели стимулирования персонала характерно также наличие национальных особенностей [39].

Немецкая модель стимулирования организация заключают с работниками договор, по которому они обязуются с максимальной отдачей использовать свои профессиональные навыки и трудовой потенциал, что контролируется по заранее намеченным показателям результативности. Работник имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. Сотрудник не просто решает стоящие перед ним производственные задачи, но и непосредственно участвует в управлении своей собственной деятельностью.

В Англии и Франции и в ряде других стран получила распространение гибкая систему оплаты, основе которой учет индивидуальных показателей трудовой деятельности и качеств работников.

Во Франции очень интересна методология оценки труда (она носит многофакторный характер) и используемые критерии. Содержание этого метода сводиться к следующему. В компании применяется бальная оценка эффективности работы от 0 до 120 баллов по шести показателям:

- профессиональным знаниям;
- производительности труда;
- качеству работы;
- соблюдению правил техники безопасности;
- этике производства; инициативе.

Весь персонал организации делиться на 5 категорий:

- первой категории высшая – это работники, которые начислили баллы 100 до 120;
- вторая категория баллов 76 до 99 т.д.

Но существуют ограничения, к первой категории не менее 5 и не более 10% работников в одном отделе и одна профессия, во второй категории от 30% до 40%, в трети от 35% до 45%.

При отсутствии работника на работе от 3 до 5 дней в месяц, пособие его уменьшается на 25%, в течение 10 и более дней – на 100% [29].

Значительные преимущества этой модели является то, что она учитывает эффективность и качества труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. В случаи возникновения трудностей в компании фонд оплаты уменьшается, в результате чего компания безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Эта модель обеспечивает осведомленность работников об экономическом положении в компании.

Виды поощрения:

- скользящий или гибкий график работы;
- социальное страхование;
- помощь в выплате кредитов;
- корпоративное питание

Повышение квалификации за счет работодателя и дополнительное образование французам вовсе не интересно. Хотя многие фирмы внедряют обучающие программы, Это характерно для автомобильной компании Renault и Peugeot.

Хорошо поставлены вопросы организации и материального стимулирования на автомобильных заводах «Пежо» существует коллективный фонд поощрения рацпредложений. Если его выдвинул простой рабочий, то ему выплачивается 30% вознаграждения, а остальное поступает в общий фонд.

Отношение к таким системам двойное: профсоюзы занимают активную позицию, протестуя против их применения, а высококвалифицированные специалисты и рабочие поддерживают такие системы оплаты, так как они позволяют увеличить жалование за счет повышения квалификации. Однако, британские и французские компании, придавая большое значение квалификации работников, производят выплаты в зависимости от разряда рабочих, а не разряда выполняемых ими работ, что в большей степени стимулирует сотрудников предприятий к повышению своей квалификации, профессионального уровня и трудовых навыков.

Усиление индивидуализации заработной платы в западноевропейские системы стимулирования персонала требует и постоянного поддержания стимулирующей роли заработной платы, чтобы она воспринималась как адекватное вознаграждение за труд [35].

Например, во Франции, Нидерландах, Бельгии и Люксембурге практикуется поддержание надбавки на уровне не менее  $1/7$  части от суммы оклада. Следует отметить, что, хотя это не является общим правилом, большинство предприятий придерживаются именно такого соотношения, которое является минимальным уровнем, однако, не ограничивая предприятия в увеличении надбавки вплоть до  $3/4$  от размера оклада работника.

Примеры нематериального стимулирования персонала за рубежом. В фирме Metro Motors над входными дверями отображается на большом экране имя лучшего работника месяца.

В магазине Claires управляющие поощряют своих работников – замещая руководителей отделов в субботу.

В фирме Amway работников, заслужившие благодарность от покупателей, получают букет цветов. И в определённые дни работником разрешается приходить на работу позже.

В виде награды за успешное выполнение плана руководство Федеральной финансовой службы Южной Каролины предлагает работникам пообедать или поужинать за счет компании.

IBM – имеет свои пансионаты, сотрудники компании отдыхают в этих пансионатах бесплатно, за счет компании.

Компания Time Warner – курсы повышения квалификации своих работников полностью оплачивают, при этом 75 % отдают за оплату хобби- курсов.

Сотрудников компании General Electric руководство поощряет работников деньгами за каждые полгода безупречной работы без опозданий [25, с.28].

Российская модель - основная особенность лучшая награда за труд - это денежное вознаграждение В нашей стране принято считать, что работники предприятий трудиться ради денег. Руководители компаний рассматривают систему стимулирования как инструмент, базирующийся на выплатах работникам, процесс стимулирования осуществляется в основном с помощью материальных методов. При этом считается, что данный элемент является основным и удовлетворяет все потребности работников.

Существующая российская модель во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда.

На большинстве современных предприятиях присутствует только материальное стимулирование, а нематериальное в весьма в ограниченном виде, поэтому она не находит отклика у работников.

Главным стимулом является в организациях премия. Система стимулирования персонала в российских компаниях отличается от аналогичных мероприятий, используемых зарубежных компаниях [19, с.113].

1. Применение системы штрафов и поощрений. На многих предприятиях по-прежнему действует модель «кнута и пряника». Российские компании в качестве стимулирования используют подход, который заключается в запугивании и

подавлении работника, руководство делает упор на чувство страха. Работников пугают увольнением, снижением заработной платы, лишением премии.

2. Современные организации при разработке системы стимулирования персонала, стремятся максимально стандартизировать и формализовать их;

3. Стандартизация и формализация оценки трудовой деятельности в свою очередь ведет к росту производительности труда работников производственной и коммерческой сфер.

Но замедляя рост трудовой активности работников в инженерно-технических, творческих и исследовательских областях.

4. Переход от карьерного развития к профессиональному росту способствует общему развитию работников организации, и стимулирует их к повышению своей квалификации, влекущей к росту заработной платы и стимулирующих выплат.

5. Косвенное стимулирование работников в форме социальных выплат, гарантий и т.п.

6. Распространение моральных, социально-материальных и натуральных стимулирующих механизмов, а также социальное развитие.

7. Конкуренция внутри коллектива является одним из механизмов, на которые опирается монетарное и социально-психологическое стимулирование.

Формы материального и нематериального стимулирования применяются на российских предприятиях:

- устные благодарности;
- записи о достижениях работника в личное дело;
- подарочные сертификаты, для приобретения товаров в определенных магазинах, посещение кинотеатров, спортзалы и т.п.;
- обучение и повышение квалификации за счет работодателя;
- награждения лучшего работника месяца;
- расширение управленческих полномочий;

- предоставление гибкого рабочего графика и др.
- премирование, участие в прибылях и т.п.

Так же на предприятиях используется тарифная система оплаты труда, не учитывающая сложность выполняемых работ и квалификацию работника.

Трудовой оклад оценивается не объективно, это приводит к равнодушию со стороны работников и снижает заинтересованность в труде [33].

Проведем сравнительный анализ систем стимулирования персонала.

Таблица 1.4 – Сравнительный анализ систем стимулирования персонала

Японская система	Североамериканская система	Западноевропейская система	Российская система
Коллективное стимулирование	Индивидуальное стимулирование работников		Комбинированный подход
Гибкая структура стимулирования	Стремление к формализации систем оценок профессиональных достижений		Ориентация на качественный профессиональный рост
Неформальная организация контроля трудовых результатов	Стремление максимальной стандартизации любых контрольных процедур, разработке нормативов для оценки результатов работы сотрудников при определении размеров стимулирующих выплат		
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя	Смешанный подход к контролю трудовой активности	
Искусственное замедление карьерного роста за счет ротации сотрудников	Стимулирование ускорения продвижения по службе	Индивидуальная система оценки профессиональных достижений	Отсутствие системного карьерного развития
Ответственность за результаты деятельности организации возлагаться на руководителя	Ответственность за результаты организации возлагается на рядовых сотрудников		
Распространения неформального подхода к подчиненным	Формальное отношение к подчинённым		Распространение неформального подхода к подчинённым
Оплата труда по показателям работы группы	Оплата труда по личным достижениям конкретного сотрудника	Индивидуализация заработной платы	Сочетание прямых и косвенных стимулирующих выплат и надбавок
Ориентация на долгосрочную занятость	Краткосрочный найм на работу	Отсутствие четкого режима найма	Стремление к долгосрочной занятости



Российская система стимулирования персонала включает в себя комбинации материального и нематериального стимулирования и социальных выплат. При этом в стимулировании частично присутствуют элементы зарубежных моделей: японской, западноевропейской и американской.

Рассмотрев основные характеристики систем стимулирования разных стран, можно сделать вывод, что каждая из них обладает рядом особенностей. Можно перенимать зарубежный опыт системы стимулирования, но следует учитывать особенностей культуры и менталитета.

Вывод по параграфу 1.3: различные страны используют разные методы побуждения персонала к эффективному труду на благо организации, методы зависят от национальных традиций и устоев общества.

Вывод по главе 1: в первой главе работы были рассмотрены теоретические аспекты системы стимулирования персонала: изучены основные понятия, методы стимулирования персонала, опыт зарубежных и российских организаций в разработке действующих и эффективных систем стимулирования.

Существует большое количество разных мотивационных теорий каким образом нужно поощрять персонал. Каждая организация использует свои комплексные методы мотивации и стимулирование персонала с учетом своих стратегических целей и задач. Организации индивидуально разрабатывают методы стимулирования своих сотрудников и используют те инструменты, которые подходят именно им.

Рассмотрев зарубежный опыт в сфере стимулирования персонала. Можно выделить японскую, североамериканскую, западноевропейскую системы стимулирования персонала. В зарубежных организациях активно применяются различные методы стимулирования персонала.

Полученные теоретические знания позволят провести анализ текущего состояния системы стимулирования персонала на ООО «Тиада», выявить недостатки в системе стимулирования персонала и предложить более эффективную систему.

## 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТИАДА»

### 2.1 Характеристика деятельности ООО «Тиада»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Тиада» создано в ноябре 2007г. Учредителем Общества является физическое лицо. Форма собственности: частная. Директор Общества действует на основании Устава, утвержденный Решением Учредителя №1 от 21.11.2007г. Численность работников организации 167 человек.

Компания ООО «Тиада» расположено по адресу: 456300 Челябинская область, г. Миасс, ул. Уржумская, д.8.

Компания занимается продажей грузовиков, самосвалов и тягачей из Китая. Компания существует уже на рынке 12 лет основные виды деятельности компании:

- поставка авто – и спецтехники DongFeng (Донг Фенг);
- оптовая поставка запасных частей к грузовым автомобилям DongFeng (Донг Фенг);
- гарантийное и пост гарантийное техническое обслуживание и ремонт автотехники.

Компания ООО «Тиада» стремимся стать лидером на российском рынке коммерческого транспорта, помогая клиентам в полной мере использовать возможности современных транспортных средств.

Компания предоставляет своим клиентам полный набор услуг:

- Продвижение авто и спецтехники через дилеров и собственными силами по всей территории России;
- Подбор грузовых автомобилей под конкретных клиентов;
- Реализация авто и спецтехники;
- Доставка, таможенная очистка, хранение на складе и выдача техники;

- Перегон техники транспортным отделом компании;
- Сервисное обслуживание, гарантийный и постгарантийный ремонт;
- - Обеспечение клиентов запасными частями.

Одна из главных целей компании - обеспечение малого, среднего и крупного российского бизнеса, государственных организаций, частных клиентов самым качественным, функциональным и доступным в своем классе китайским коммерческим транспортом DongFeng (Донг Фенг).

Компания стремится к тому, чтобы DongFeng (Донг Фенг) стал брендом, которому доверяют. Она верна своим ключевым ценностям: доверию со стороны клиентов, профессионализму и использованию новейших технологий в глобальном масштабе.

Стратегия: увеличение прибыли за счет расширения географии сбыта, повышение уровня обслуживания. Сущность данной стратегии увеличение объема продаж и предоставление качественного сервиса и обслуживания.

Видение: добиться лидерства среди конкурентов, предлагая потребительскую стоимость и качество для успеха наших клиентов.

Миссия: продажа высококачественных автомобилей, предоставление услуг на высоком уровне, повышение качества жизни, претворение в жизнь гармонии между человеком и природой.

Компания устанавливает со своими клиентами партнерские отношения, для долгосрочной работы. Стремится подходить индивидуально к каждому клиенту. Компания работает по принципу продаж, обслуживание, запчасти.

Организационная структура ООО «Тиада» линейно-функциональная. Она имеет ряд достоинств:

- структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат;
- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;

- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей;
- создает возможность для карьерного роста сотрудников;
- позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Эта организационная структура является оптимальной для компании ООО «Тиада».

Организационная структура ООО «Тиада» представлена на рисунке 2.1

Организационная структура ООО «Тиада»

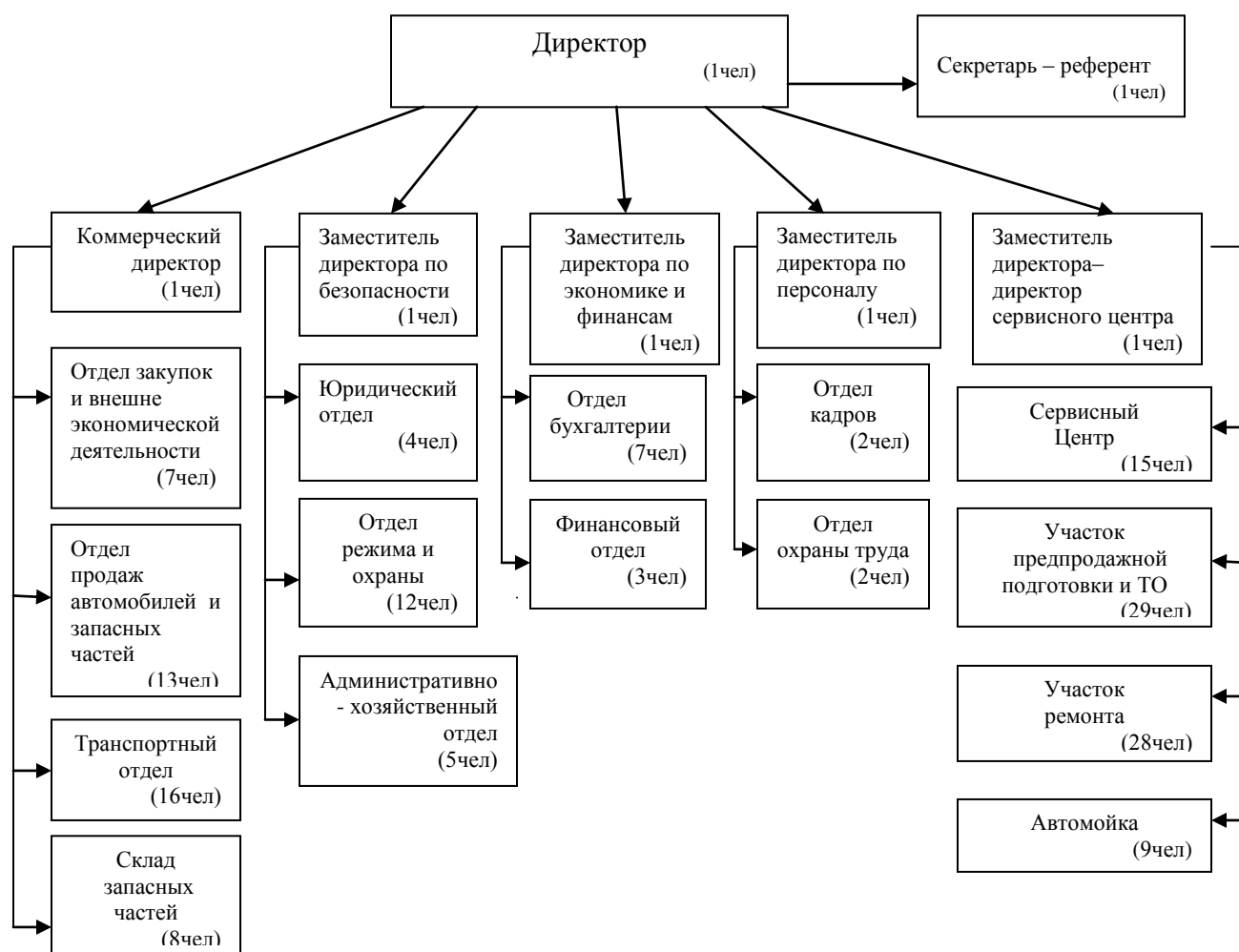


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Тиада»

Директор компании осуществляет руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности компании, несет ответственность за последствия принимаемых решений, отвечает за сохранность и эффективное использование имущества Общества.

Директору компании непосредственно подчиняются: секретарь - референт, коммерческий директор, заместитель директора по безопасности, заместитель директора по экономике и финансам; заместитель директора - Директор сервисного центра; заместитель директора по персоналу.

Секретарь референт - осуществляет подготовку необходимых документов, обеспечивает прием, учет, регистрацию и хранение документной информации. Обеспечивает работу по подготовке заседаний и совещаний, проводимых директором компании, ведет и оформляет протоколы заседаний и совещаний.

Коммерческий директор, осуществляет торговый процесс с учетом конъюнктуры рынка. Руководит работой по закупке и реализации автотехники и запчастей, в подчинении у него находятся 4 отдела:

- Отдел закупок и внешнеэкономической деятельности, который отвечает за закупку автотехники и запчастей и растаможку автомобилей и запчастей из Китая.

- Отдел продаж автомобилей и отдел продаж запасных частей: осуществляет продажу автомобилей и запчастей; оформляют заказы, договора с клиентами, осуществляют контроль за их выполнением, консультируют покупателей по вопросам, связанным с ассортиментом техники и запчастей, контролируют товарные запасы на складе.

- Склад запасных частей: отвечает за подготовку запчастей для продажи (фасовка, разгрузка и загрузка контейнеров, распаковка и т.д.); отгрузка запчастей.

- Транспортный отдел занимается перегоном автотехники по всей территории России, доставкой автомобилей до покупателей.

Заместитель директора по экономике и финансам осуществляет руководство хозяйственно-финансовой деятельностью компании, в подчинении 2 отдела:

– Финансовый отдел осуществляет контроль над соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств, расходами и поступлением доходов.

– Отдел бухгалтерии осуществляет ведение бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности компании.

Заместитель директора по персоналу занимается разработкой и внедрением кадровой политики в компании, осуществляет руководство отделом кадров и отделом охраны труда.

Отдел кадров – занимается управлением персоналом в компании: отбор, набор и найм персонала, создание эффективной системы штатных сотрудников, разработка карьерных планов сотрудников, разработка кадровых технологий и др.

Отдел охраны труда – контроль за соблюдением сотрудниками компании законов и иных правовых актов об охране труда, организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма и профзаболеваний, информирования и консультирование сотрудников компании по вопросам охраны труда.

Заместитель директора по безопасности осуществляет обеспечение безопасности торговой деятельности организации, и защиты информации и сведений, являющихся коммерческой тайной. В подчинении юридический отдел, отдел режима и охраны и административно-хозяйственный отдел.

Юридический отдел – обеспечение соблюдения законности на предприятии и юридическая защита его интересов, договорная, претензионная и исковая работа.

Отдел режима и охраны – организация и поддержание пропускного режима, организация прохода сотрудников и посетителей в различные зоны доступа в компании. Разработка системы предотвращения несанкционированного допуска и доступа к сведениям, составляющим коммерческую тайну.

Административно – хозяйственный отдел осуществляет хозяйственное обслуживание, обеспечение сотрудников всеми необходимым для эффективной работы, обеспечение создание комфортных условий труда.

Заместитель директора – директор сервисного центра руководит сервисным центром компании. Сервисный центр проводит предпродажную подготовку автотехники оказывает услуги по ремонту и мойке автомобилей.

Участок предпродажной подготовки осуществляет предпродажную подготовку продаваемой автотехники, проводит ТО.

Участок ремонта проводит жестяные работы и покраску автомобилей. Сервисный центр имеет самую большую в городе Миассе автомойку для грузовых и легковых автомобилей.

Должностные обязанности всех работников ООО «Тиада» закреплены в должностных инструкциях, утвержденных директором компании, с которыми работников ознакомливают под роспись при приеме на работу.

Расстановка персонала в ООО «Тиада» осуществляется согласно штатного расписания, должностных инструкций и преследует две основные цели:

- 1.Создание в каждом подразделении коллектива, активно действующего в направлении достижения целей компании.

- 2.Обеспечение условий для профессионального роста и развития работников.

В компании четкое разделение управленческих решений: руководители управляют и руководят, специалисты и рабочие подчиняются и исполняют.

Методы управления персоналом, используемые в ООО «Тиада»

Элементами ООО «Тиада» как системы выступают: персонал, материальные ресурсы, финансовые ресурсы, завод-поставщик, дилеры как оптовые покупатели, транспорт; складское оборудование; средства связи и телекоммуникаций; подготовка продукции к продажам; послепродажное обслуживание.

Методы управления в компании ООО «Тиада»:

- 1.Административные:

- распорядительные: распоряжение руководства компании; координация работ; контроль исполнения;
- материальная ответственность: депремирование;
- дисциплинарная ответственность: выговор, увольнение.

## 2.Экономические:

- оплата труда: премия, вознаграждение.

## 3.Социально-психологические:

- социальные: наблюдение, собеседование;
- психологические: убеждение, похвала, запрещение; создание комфортной обстановки в коллективе; развитие у работников инициативы.

Выводы по параграфу 2.1: в данном параграфе мы рассмотрели деятельность, историю, организационную структуру, стратегические цели ООО «Тиада» и проанализировали систему управления персоналом.

В следующем пункте дипломной работы необходимо провести анализ внешней и внутренней среды компании.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Тиада»

Эффективность деятельности компании характеризуется ее финансовыми результатами. Проведем анализ экономических показателей организации за последние 3 года, чтобы определить экономическую проблему ООО «Тиада».

Таблица 2.1 – Экономические показатели ООО «Тиада»

Показатель эффективности, размерность	2016г.	2017г.	2018г.
Выручка от реализации (тыс. руб.)	2 208 336	2 010 005	1 295 041
Себестоимость продаж, (тыс. руб.)	2 054 112	1 925 999	1 217 751
Чистая прибыль (тыс. руб.)	50 197	27 297	7 489
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	130 587	272 749	163 158
Дебиторская задолженность	89 743	33 314	116 945



(тыс. руб.)			
Рентабельность продаж (тыс. руб.)	32,5	42,4	20,6
Производительность труда	1,07	1,01	0,9
Износ основных средств (%)	30%	35%	40%
Доля постоянных клиентов (%)	75%	63%	57%

Исходя из таблицы 2.1, мы можем увидеть, что экономические показатели ухудшились за последние 3 года.

Сократились показатели: выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли, и как результат произошло уменьшение рентабельности. А эти показатели зависят от производительности труда работников. Производительность в динамике с 2016г. по 2018г. идет на понижение с 1,07 до 0,9, сотрудники не показывают высокий рост производительности труда.

С другой стороны, сократились объемы кредиторских задолженностей, а вот объем дебиторской задолженности наоборот возрос, что в совокупности является положительным фактором, с учетом непростой экономической ситуации для компании.

Износ основных средств является небольшим, компания имеет достаточно новое оборудование, это является положительным фактором так как не нужно будет прибегать к обновлению оборудования.

Снизилась и доля постоянных клиентов с 75% до 57% – это связано с ростом цен на грузовые автомобили импортного производства и на их обслуживание. А также из-за снижения доли импорта на российском рынке.

Можно сделать вывод, что компания ООО «Тиада» столкнулась с экономической проблемой, которая выражается в снижении объёмов прибыли. Этот показатель зависит от многих факторов, но один из них является снижение производительности труда.

Перейдем к анализу причин возникновения этой проблемы, а для этого нам надо оценить факторы, которые могут вызвать данную проблему или повлиять на нее.

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

Анализ внешней среды компании предполагает изучение внешних факторов, влияющих на деятельность компании. При этом компания не имеет возможности влиять на данные факторы, в лучшем случае компания может принимать во внимание изменения внешней среды и максимально подготовиться к ним, всегда быть готовой для их реализации.

Проведем STEP – анализ внешней среды компании.

STEP – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

STEP-анализ – это анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии компании. Он состоит в выявлении и оценке факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности компании.

Таблица 2.2 - STEP-анализ ООО «Тиада»

Факторы	Знак влияния +/-	Вероятность проявления (Вес 0-1)	Важность последствия (Бал 1-10)	Оценка
Политические факторы				
Снижение доли импорта (ограничения на импорт)	-	0,3	10	-3
Рост напряжения в отношениях между странами	-	0,5	8	-4
Экономические факторы				
Увеличение инфляции и процентных ставок	-	0,8	9	-7,2
Колебания курса основных валют	-	0,9	10	-9
Социальные факторы				
Улучшение демографической ситуации	+	0,9	6	5,4

Благоприятное отношение к импортной технике	+	0,9	7	6,3
Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	-	0,2	8	-1,6
Технологические факторы				
Появление новых моделей грузовых автомобилей (приспособленных к российским условиям)	+	0,8	5	4
Развитие технологий и инноваций (появление нового оборудования в сервисных центрах)	+	0,7	9	6,3

Далее раскроем указанные в таблице факторы:

Политические факторы:

- Снижение доли импорта автомобилей на Российском рынке и поддержка отечественного производителя негативно сказывается на автомобильном рынке. Официальным дилерам приходится преодолевать политические барьеры.

- Рост напряжения в международных отношениях. Политическая ситуация в стране и мире может привести к запрету автомобильной техники и запчастей из Китая.

Экономические факторы:

- Влияние экономических факторов имеет большое значение, так как от него зависит эффективность деятельности компании. Сфера автомобильного бизнеса переживает кризисное состояние.

- Уровень инфляции влияет на рост в стране. Компания должна отслеживать экономические факторы, динамику их изменений и в соответствии с ними строить стратегию своей деятельности.

- Высокий курс валют влияют на цены продаваемых автомобилей и запчастей.

Социальные факторы:

- Демографические изменения влияют на отрасль, высокий возраст квалифицированных специалистов.

- Благоприятное отношение к импортной продукции покупателей. По уровню комфорта, иностранные автомобили выигрывают у отечественных.

### Технологические факторы:

- Своевременное введение автоматизированных методов обслуживания повышает качество оказываемых услуг является неотъемлемым фактором успешного существования компании.

- Появление новых моделей грузовых автомобилей поможет удовлетворить вкусы клиентов компании.

Для поддержания своей конкурентоспособности и дальнейшего развития компания должна учитывать влияние важнейших факторов макросреды: со стороны государства, внешнеэкономических и внутриэкономических факторов, изменений в научной и технологической среде, изменений в обществе.

Социальные и технологические факторы оказывают положительное влияние на компанию. Отрицательное влияние на компанию оказывают политические и экономические факторы они взаимосвязаны между собой. Основными внешними угрозами являются внешняя и внутренняя экономическая и политическая ситуация в стране, она может привести к запрету импортных автомобилей и запчастей из Китая.

Курс доллара в значительной степени влияет на ценообразование в данном сегменте рынка. Таким образом для компании актуальным будет сохранение позиций на рынке, для этого следует поддерживать и увеличивать качество деятельности сотрудников компании.

Для оценки внешней среды компании ООО «Тиада» была использована модель конкуренции Портера «5 Сил Портера» (анализ макросреды)». Модель пяти сил конкуренции Портера, является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них.

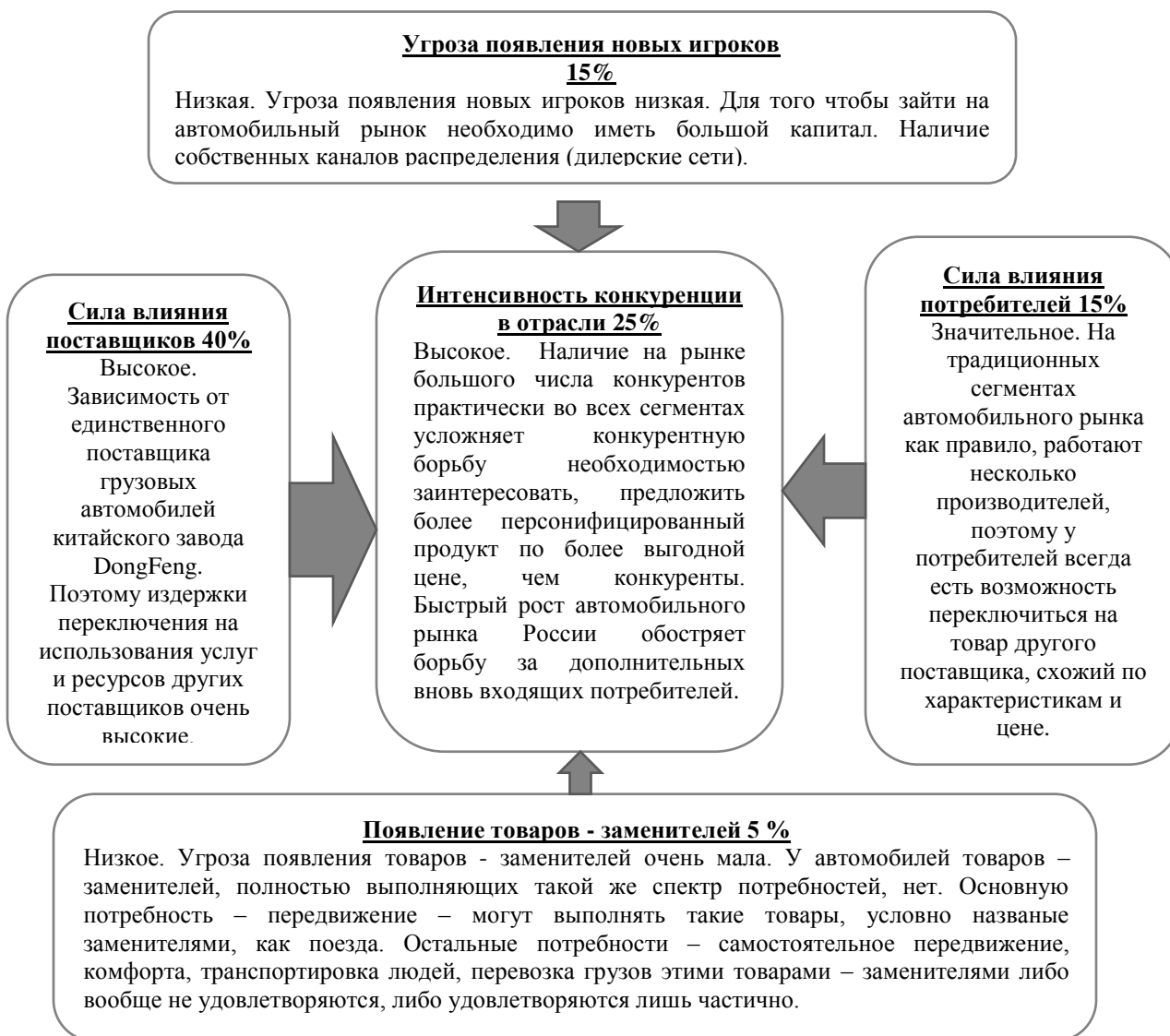


Рисунок 2.2 – Модель конкуренции пяти сил Портера

Выводы о проявлении конкурентных сил:

**Интенсивность конкуренции в отрасли:**

- на автомобильном рынке отмечается очень высокая конкуренция между компаниями - импортерами и отечественным автопромом. Основными конкурентами компании являются: ООО «Ивеко - АМТ», АО «Автомобильный завод «Урал» сила влияния - 25 %.

**Сила влияния потребителей:**

- потребитель все более требователен, у него все больше выбора, ему все сложнее угодить сила влияния -15%;

Появление товаров - заменителей

- конкуренции с товарами - заменителями нет или она незначительна - 5%;

Сила влияния поставщиков

- компания очень сильно зависит от поставщика автомобилей и запасных частей китайского завода DongFeng - 40%;

Угроза появления новых игроков

- угроза появления конкурентов низкая так как имеются барьеры входа в отрасль 15%.

Анализ 5 Сил Портера показал, что компания ООО «Тиада» действует в крайне конкурентной отрасли. И чтобы сохранить долю рынка и клиентов, компания ООО «Тиада» может за счет преимуществ в охвате объемов рынка и качества оказываемых клиентам услуг в области сервисного обслуживания, а также путем обеспечения положительной динамики продаж.

Матрица БКГ (BGG) - это первая модель стратегического планирования. Проведем БКГ анализ, представим все виды предоставленных услуг по объему реализованной продукции и охвату рынка.

Изучение данной матрицы даст возможность увидеть какие из услуг компании наиболее актуальны, объемы реализации, доли рынка.




Темпы роста рынка %	Относительная доля товаров на рынке	
	Высокая	Низкая
	<p><b>Звезды 60%</b>  - Продажа автомобилей 35%  - Продажа запчастей 25%</p> 	<p><b>Трудные дети 5%</b>  - Выездной ремонт и техническое обслуживание</p> 
 <p><b>Дойные коровы 35%</b>  - Услуги Сервисного центра</p>	<p><b>Собаки</b></p>	

Рисунок 2.3 – Матрица БКГ

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что:

- продажа автомобилей и продажа запчастей, приносит большую прибыль компании это «Звезды», у них высокая доля рынка;
- услуги Сервисного центра (предпродажная подготовка, ремонт автомобилей, жестяные работы, покраска автомобилей, мойка автомобилей) это «Дойные коровы» они дают стабильную прибыль компании и не требуют больших вложений. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов;
- выездной ремонт и техническое обслуживание эта услуга еще мало известна среди клиентов компании, она находится на стадии внедрения - это «Трудные дети».

Далее необходимо проанализировать внутреннюю организационную структуру и принципы работы ООО «Гиада».

Воспользуемся Моделью 7S (McKinsey), которая описывает 7 факторов того, как функционирует компания. Эти факторы взаимосвязаны, если не уделять должного внимания одному из них, то могут ухудшиться другие.

Руководство компании должно учитывать эти факторы, для того чтобы быть уверенными в благополучном осуществлении стратегии.

1.Стратегия: увеличение прибыли за счет расширения географии сбыта, повышение уровня обслуживания. Сущность данной стратегии увеличение объема продаж и предоставление качественного сервиса и обслуживания.

2.Структура: в компании ООО «Тиада» организационная структура линейно-функциональная она является достаточно эффективной. Каждое подразделение четко выполняет свои функции и взаимодействуют между собой.

3.Персонал: в компании ООО «Тиада» работает 167 человек, из них 64 человека административный персонал, 103 человека рабочий персонал. Средний возраст сотрудников компании 45 лет со стажем работы более 5 лет, это говорит о том, что в компании работает квалифицированный персонал.

4.Стиль управления: стиль руководства демократический, характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчинёнными. Порядок взаимоотношений сотрудников с руководством компании регулируется на основании трудового договора, должностными инструкциями. В компании единая корпоративная культура, сотрудники разделяют ценности компании.

5.Система: система продаж и технического обслуживания, система продаж автомобилей поставка, работа с покупателем, заключение договоров, постпродажное обслуживание.

6.Ценности: ценности компании показывают то во что она верит, общие убеждения и отношения. Особый упор компании делает на качество взаимодействия с клиентами, так как от этого зависит успешность ее деятельности.

7.Навыки: компания работают квалифицированные специалисты, которые качественно выполняют работу. К персоналу компании предъявляются основные требования: высокая клиентоориентированность, вежливость, пунктуальность и ответственность, знание продукта и оказываемых услуг.



Наглядно проведенный анализ 7S МакКинси можно представить в виде рисунка

2.4

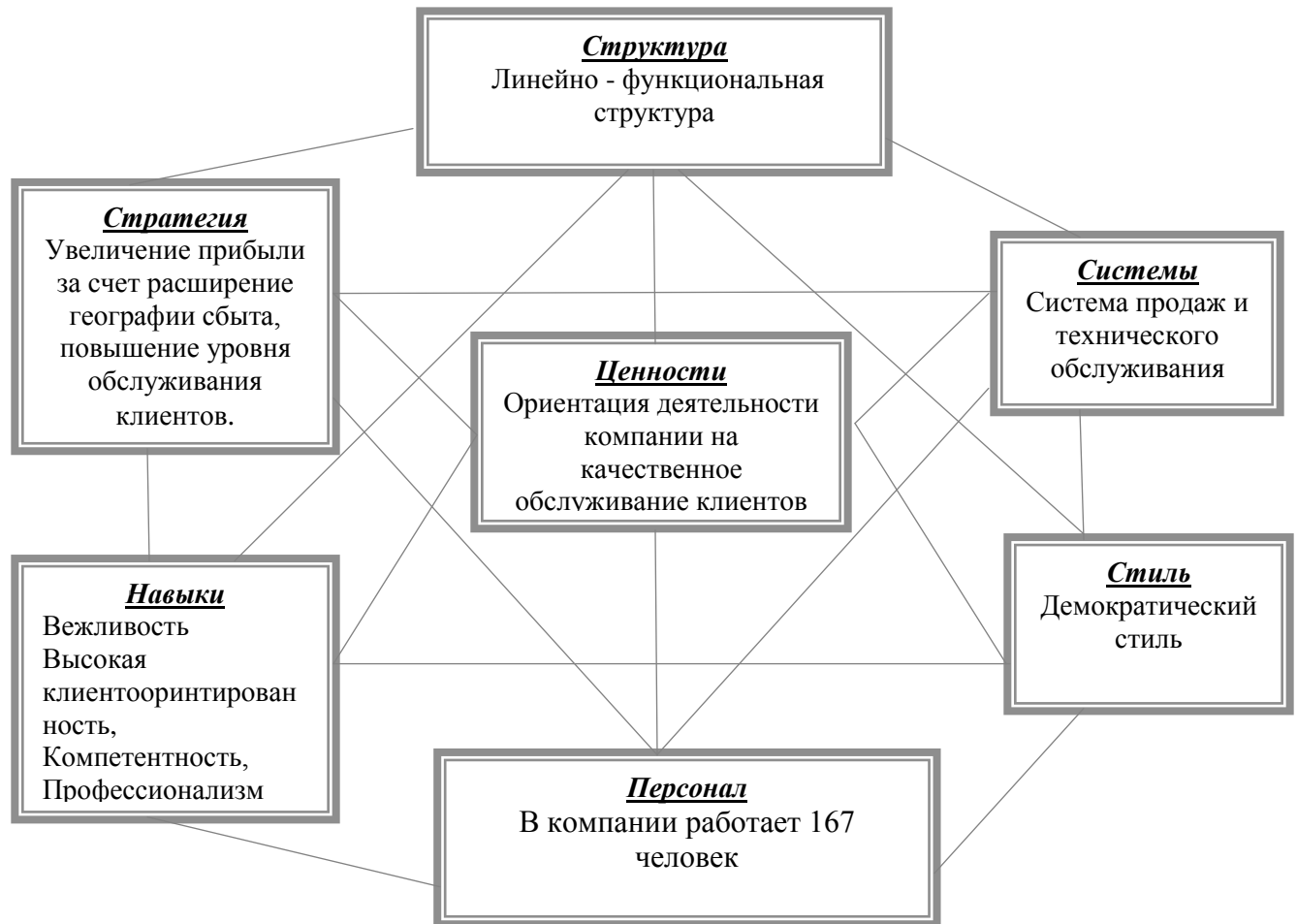


Рисунок 2.4 – Анализ внутренней среды ООО «Тиада» по методике 7S МакКинси

Почти все элементы, расположенные в этой схеме взаимосвязаны и показывают, полное соответствии рассмотренных элементов друг к другу, стратегию, направленную на увеличение прибыли за счет, расширения географии сбыта, повышения уровня обслуживания клиентов. Ценности и сумма навыков тоже направлены на клиентов.

Далее необходимо провести анализ сильных, нейтральных и слабых сторон ООО «Тиада». Для этого воспользуемся SNW-анализом, сравним показатели ООО «Тиада» с конкурентов в автотранспортной отрасли ООО «Ивеко - АМТ».

Таблица 2.3 – Сравнительный анализ ООО «Тиада» и ООО «Ивеко -АМТ»

№ п/п	Стратегические позиции	Качественная оценка позиции						
		Слабая (W)			Нейтральная (N)	Сильная (W)		
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1.	Стратегия организации						Y	
2.	Финансовое положение				Y		X	
2.1	состояние баланса				Y		X	
2.2	уровень бухгалтерского учета				Y		X	
2.3	Зарплата сотрудников		Y					
3.	Организационная структура					X	Y	
4.	Условия труда				Y			
5.	Конкурентоспособность в целом					Y	X	
6.	Маркетинг					Y	X	
6.1	Имидж организации					Y		X
6.2.	Ассортимент услуг						Y	X
7.	Уровень оказания услуг					Y	X	
8.	Гарантийное и постгарантийное обслуживание				Y		X	
9.	Использование информационных технологий					Y	X	
10.	Производительность труда		Y					X
11.	Квалификация персонала					X	Y	
12.	Психологический климат в коллективе					Y	X	
13.	Лояльность и приверженность персонала				Y		X	
14.	Мотивация и стимулирование персонала		Y					X
15.	Текучесть персонала			Y				X

Сравнительный анализ, обозначаем Y- компания ООО «Тиада», а X – компания ООО «Ивеко-АМТ».

Анализируя оценки значимых параметров деятельности компании относительно конкурентов, можно сделать ряд выводов:

1. У компании ООО «Тиада» очень много сильных сторон таких как: общая стратегия, товар и конкурентоспособность, маркетинг, информационные технологии.
2. Слабые позиции компании относительно конкурента на сегодняшний день является: производительность труда, заработная плата сотрудников, мотивация и стимулирования персонала. Эти слабые стороны нуждаются в изменении.

3. Для повышения конкурентных позиций, необходимо заниматься усовершенствованием сильных сторон компании, устранять слабые, а также работать с нейтральными.

Используем полученные данные в итоговом SWOT - анализе. SWOT - анализ это метод оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании. Результаты SWOT- анализа ООО «Тиада» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – SWOT - анализ ООО «Тиада»

	<p><b><u>О (Возможности):</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление на рынке современных технологий</li> <li>2. Высокий уровень доверия клиентов к бренду DongFeng</li> <li>3. Появление новых поставщиков</li> </ol>	<p><b><u>Т (Угрозы):</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Колебание курса валют (общий рост)</li> <li>2. Снижения доли импорта.</li> <li>3. Повышение конкуренции в отрасли улучшение качества обслуживания у конкурентов.</li> </ol>
<p><b><u>S (Сильные стороны):</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выгодное географическое месторасположение.</li> <li>2. Уровень технической оснащенности</li> <li>3. Наличие опытного и квалифицированного персонала</li> <li>4. Маркетинг и реклама</li> </ol>	<p><b><u>II Сила и возможности:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение географии продаж</li> <li>2. Хороший маркетинг и реклама способствуют улучшению имиджа компании.</li> <li>3. Предложение клиентам новых выгодных программ покупки автотехники и запчастей, оказания сервисных услуг</li> </ol>	<p><b><u>I Сила и угроза:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая техническая оснащенность позволяет занимать высокие позиции на рынке</li> <li>2. Уход технического персонала в компании с более выгодными условиями труда</li> </ol>
<p><b><u>W (Слабые стороны):</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текучесть технического персонала</li> <li>2. Низкая заработная плата</li> <li>3. Производительность труда</li> <li>4. Низкая заинтересованность персонала в результатах труда</li> </ol>	<p><b><u>III Слабость и возможности:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усовершенствование системы стимулирования технического персонала</li> <li>2. Повышения производительности труда</li> </ol>	<p><b><u>IV Слабость и угроза:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост коэффициента текучести кадров</li> <li>2. Потеря высококвалифицированного персонала</li> <li>3. Снижение прибыли</li> </ol>

Все рассмотренные внешние и внутренние возможности и угрозы, сильные и слабые стороны ООО «Тиада», позволяют выбрать стратегию управления организацией. Используя сильные и слабые стороны и внешние возможности, организация может спокойно наращивать объемы продаж.

Выводы по параграфу 2.2: в данном параграфе мы рассмотрели экономические показатели с целью оценки финансового состояния и выяснили, что компания существует в конкурентной среде и сильно зависит от поставщиков и потребителей, рассмотрели структуру и функционирование компании, также взаимосвязь семи важных факторов, определили направления развития ООО «Тиада», для этого выявили слабые и сильные стороны компании.

Слабой стороной для компании является, низкая мотивация и стимулирование персонала и как следствие неудовлетворенность технического персонала, и уход квалифицированных кадров к конкурентам. И компании вновь придется тратить время и деньги на найм и адаптацию сотрудников.

А для этого нужно изучить потребности персонала для правильной разработки системы стимулирования, которая в свою очередь будет направлена на повышение производительности труда, снижение текучести персонала.

### 2.3. Организационно-кадровый аудит ООО «Тиада»

Для выявления проблем в работе с персоналом проведем кадровый аудит компании ООО «Тиада».

Одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности компании является высокое качество кадрового потенциала и эффективное управление персоналом как наиболее ценной и важной частью производительной силы компании.

Квалифицированный персонал компании – это ценный капитал компании, с его помощью решаются и достигаются поставленные перед компанией цели и задачи. Численность персонала компании ООО «Тиада» 167 человек.

Проанализируем динамику структуры персонала ООО «Тиада» за 2016г.-2018г. В таблице 2.5 представлен количественный состав и структура персонала компании.

Таблица 2.5 – Анализ структуры персонала

Показатель	Численность персонала							
	Всего		В том числе по категории					
			Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Численность персонала в динамике лет 2016г.	134	100%	6	4,5%	38	28,3%	90	67,2%
2017г.	149	100%	9	6%	46	31%	94	63%
2018г.	167	100%	15	9%	49	29%	103	62%

Исходя из данных, приведенных в таблице 2.5 можно сказать, что за 3 года численность персонала увеличилась на 33 человека.

По показателям численности компания развивается и увеличивает рабочие места. По структуре персонала можно сделать вывод, что рабочая категория является преобладающей в компании это 62% это работники участка ремонта, участка предпродажной подготовки и ТО, работники автомойки, водители перегонщики, работники склада. Вторая по численности категория специалисты – это квалифицированные сотрудники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции в компании 29%. Третья категория 9% – это руководители компании, линейные руководители, которые возглавляют компанию и ее подразделения.

Для того, чтобы нагляднее представить доли распределения общей численности сотрудников по указанным категориям, представим их ниже на рисунке 2.5 – по состоянию на 2018г.



### Рисунок 2.5– Кадровое обеспечение ООО «Тиада»

Такое соотношение соответствует оптимальной структуре, так как компания занимается деятельностью по продаже грузовых автомобилей и запчастей и оказывает сервисные услуги. Для своевременного обновления кадров, компании нужно обязательно анализировать структуру производительности работников по полу, возрасту, по квалификации.

Следующим шагом в изучении персонала компании ООО «Тиада» является анализ динамики состава и структуры по возрастному составу.

Таблица 2.6 – Половозрастная структура персонала

Показатель	Численность персонала в динамике лет, чел.		
	2016г.	2017г.	2018г.
Структура персонала по полу:			
- мужчины	93	105	116
- женщины	41	44	51
Возрастной состав персонала:			
До 18 лет	-	-	-
18-25 лет	-	2	2
26-36 лет	5	15	16
37-50 лет	27	33	40
51-55 лет	58	48	57
56-59 лет	36	40	43
60 и старше	8	11	9

Для того, чтобы наглядней представить доли распределения общей численности сотрудников компании по указанным возрастным категориям, представим их ниже на рисунке 2.6 - по состоянию на 2018г.



Рисунок 2.6 – Возрастной состав сотрудников 2018г.

Наибольшее количество работников приходится на категорию от 37 лет до 50 лет; и от 51 лет до 55 лет. Это говорит о том, что в компании работают работники наиболее трудоспособного возраста, имеющие высокий трудовой потенциал. Самая малочисленная категория компании – это работники от 18 лет до 25 лет и от 26 лет до 36 лет.

Можно сделать вывод, что в компании преобладает средний рабочий возраст, и уходит в основном технический персонал с опытом работы, что является ценным фактором. Сервисным обслуживанием продаваемых автомобилей занимается технический персонал, удовлетворенность которых надо учитывать компании для повышения их эффективности. Таких работников нужно удерживать с помощью мотивации и стимулирования, смотря на их потребности.

Возрастной показатель играет важное значение, его необходимо учитывать. Так как для сотрудников главной мотивацией является стабильный доход.

В компании в большей степени работают мужчины, это объясняется спецификой компании продажа грузовых автомобилей и запасных частей, оказание сервисных услуг.

В компании работают в основном мужчины, так как они занимаются гарантийным обслуживанием автомобилей, где нужна физическая сила и технические знания. Численность мужчин в компании растет, по сравнению с численностью женщин.

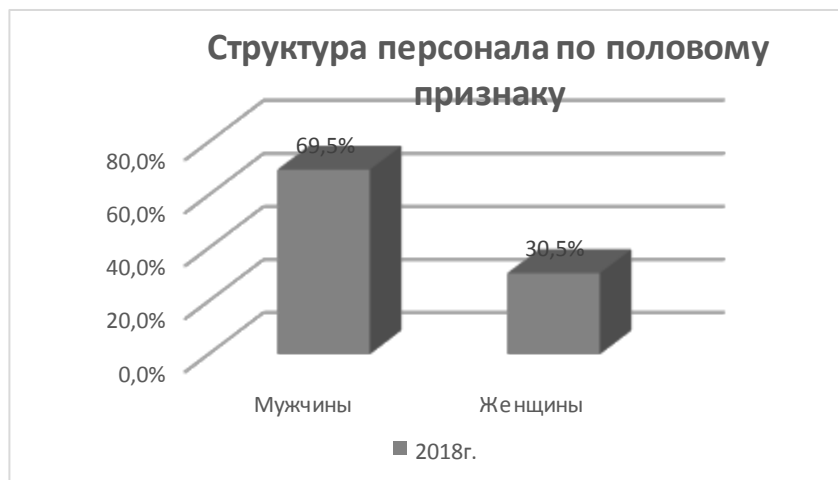


Рисунок 2.7 – Структура персонала компании по полу 2018г.

Далее проанализируем работников компании ООО «Тиада» по уровню образования.

Таблица 2.7 – Качественная характеристика образовательного уровня работников

Показатель	Численность работников в динамике лет, чел		
	2016г.	2017г.	2018г.
Неполное среднее	27	32	28
Общее среднее	21	25	26
Среднее профессиональное	58	61	68
Высшее	28	31	45

По уровню образования в компании работают в целом квалифицированные сотрудники. По отношению к 2016г., в 2017г., и 2018г., увеличилось количество работников в каждой из категорий уровня образования. На сегодняшний день 45 человек компании имеют высшее образование в основном это руководители компании. А 68 человек имеют среднее профессиональное образование, в основном эту категорию составляет технический персонал, осуществляющие услуги по ремонту и обслуживанию автомобилей и их число постепенно растет.



На рисунке 2.8 представлена диаграмма структуры персонала по уровню образования.

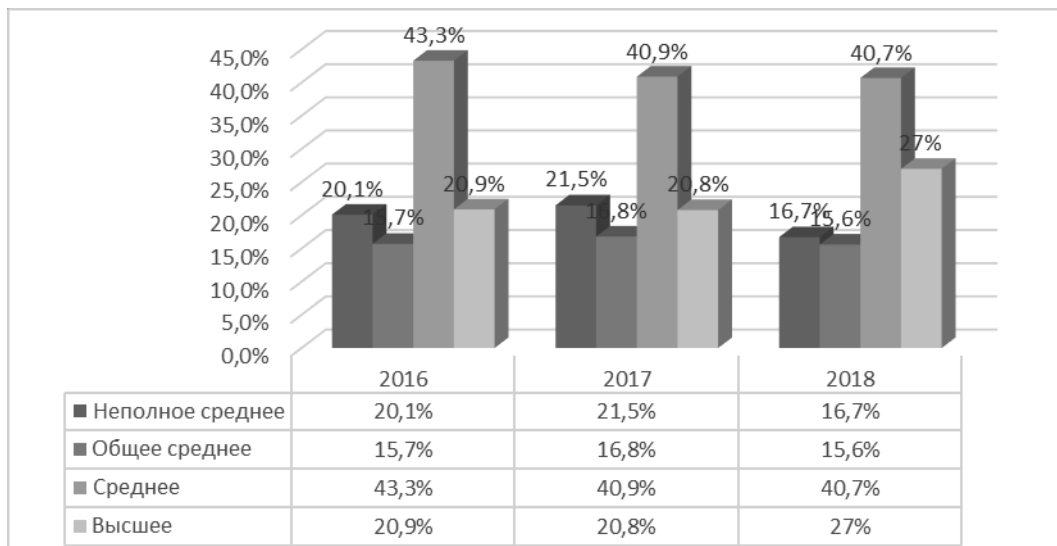


Рисунок 2.8 – Структура персонала ООО «Тиада» по уровню образования

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы в компании представленную в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Распределение персонала по стажу работы

Показатель	Численность работников в динамике лет, чел.		
	2016г.	2017г.	2018г.
-до 1 года	13	17	19
- 1-2 года	24	37	33
- 2,1-5 лет	66	61	72
- 5,1 – 10 лет	31	34	30
- более 10 лет	-	-	13

Как видим, доминирующей группой является группа сотрудников, имеющая стаж работы в компании от 5 лет до 10 лет. Это говорит о том, что большинство работников компании отработали в компании уже больше 5 лет, коллектив компании обновляется. Так как в компании наблюдается небольшая текучесть персонала из-за недовольства системой стимулирования персонала.

Полученные данные можно представит наглядно на рисунке 2.9

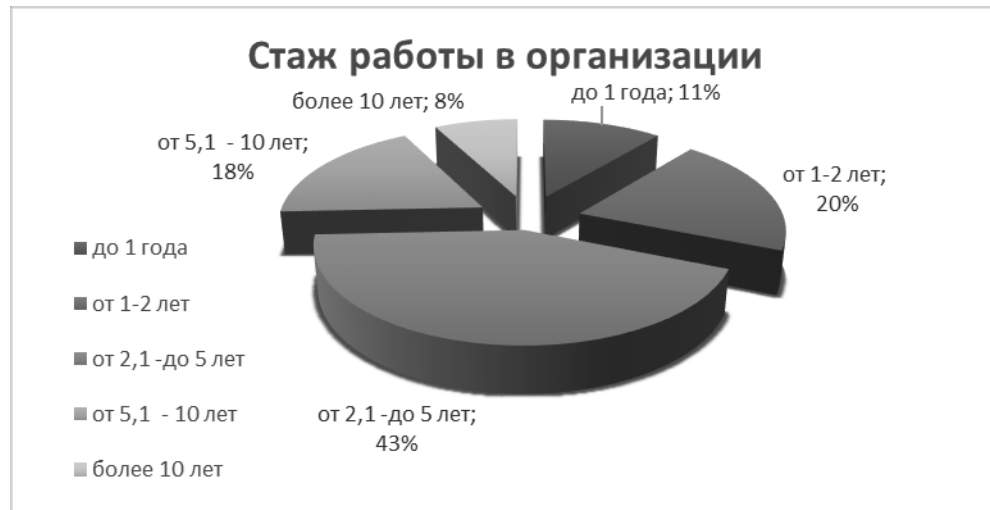


Рисунок 2.9 – Структура персонала по стажу работы на 2018г.

Проведем анализ функционирования системы управления персоналом в компании ООО «Тиада».

Найм и привлечения. Цель данного этапа подобрать необходимых специалистов в организацию. В ООО «Тиада» существует следующий порядок подбора и отбора персонала в компании, им занимается отдел кадров компании. При открытии вакансии, в отдел кадров поступает информация на подбор кандидата заказчиком (руководителем структурного подразделения).

Специалисты отдела кадров ООО «Тиада» уточняют основные требования к кандидатам: функциональные обязанности; возрастные ограничения; уровень образования; опыт работы; какими личными и деловыми качествами должен обладать работник.

После этого специалисты отдела кадров выбирают способ найма внешний, внутренний.

- опубликование объявлений в сети интернет, газету «Евразия» в рубрику работа;
- подача заявки в Центр занятости г.Миасса;
- использование личных знакомств;
- поиск кандидатов по резюме в сети интернет;

- поиск кандидата в кадровом резерве (внутреннем и внешнем);
- прямой поиск инициативные обращения непосредственно к потенциальным кандидатам.

В зависимости от предъявляемым требованиям к вакансии выбираются источники подбора:

- внешний поиск;
- база данных о бывших сотрудниках компании, которые уволились;
- база данных (резюме), накопленная отделом кадров;
- сотрудничество с Центром занятости г. Миасс;
- прямой поиск.

После получения резюме на электронную почту компании, и личных звонков кандидатов в отдел кадров. Данные анализируются, информация о соискателях заносится в базу данных отдела кадров. Специалисты отдела кадров проводят предварительные беседы по телефону, по результатам телефонных интервью приглашает на встречу.

Соискатель заполняет бланк анкеты кандидата, специалист отдела кадров проводит интервью, по результатам которого делает вывод о соответствии кандидата требованиям должности. В случаи положительной оценки кандидат допускается к следующему этапу процедуры подбора.

Собеседование проводят специалист отдела кадров, заказчик, заместитель директора по персоналу и заместитель службы безопасности. В ходе собеседования заказчик, специалист по персоналу получит подробную информацию о кандидате и предоставить ему возможность больше узнать о своих будущих должностных обязанностях и корпоративной культуре среды, где ему предстоит трудиться.

Специалист по персоналу проводит тестирование кандидата. Тестирование позволяет понять, насколько кандидат соответствует должности, на которую он претендует.

Всем кандидатам предлагается одинаковые задания, отводиться одно и тоже время для прохождения теста. Проведение тестов служит для предварительного отсеивания кандидатов.

Тесты, используемые при приеме на работу в ООО «Тиада», представляют собой наборы заданий. Они предназначены для выявления:

- уровня интеллекта или свойств личности,
- отношения человека к тем или иным ситуациям,
- выявить его профессиональные склонности, умение быть лидером и работать с людьми,
- проверить какие-то профессиональные навыки или способности к обучению. А также тесты измеряют уровень знаний (умение считать, грамотность, словарный запас и т.п.).

Результаты тестирования носят конфиденциальный характер, и они хранятся у специалиста по персоналу в отделе кадров ООО «Тиада».

Проверка рекомендаций в ООО «Тиада» проводится с целью, узнать соответствует ли кандидат требованиям должности и проверяется информация о личности и характере кандидата (его поведении в коллективе, управляемости, работоспособности, причины увольнения и другое).

В компании ООО «Тиада» проверкой рекомендаций занимается заместитель директора по безопасности совместно с руководителем службы охраны компании. После проведения проверки данных о кандидате служба безопасности предоставляет заключение в отдел кадров. При положительном отзыве кандидат допускается на следующий этап процедуры отбора.

После того как на бланке заявления поданного кандидатом проставят свои визы: заместитель директора по безопасности, отдел кадров и руководитель подразделения в который принимается кандидат, принимается решение о приеме.

Когда решение принято, кандидату сообщается об этом в устной, либо письменной форме.

Принятого кандидата подробно знакомят с характером предстоящей деятельности, о режиме работы, отпусках, выходных, знакомят с положением о заработной плате и премиальным положением компании.

Кандидата, который не подошел компании специалист по персоналу благодарит за отклик на объявление о вакансии и вежливо ему отказывает. А анкетные данные отклоненного кандидата заносят в базу данных компании.

Если кандидат соответствует всем требованиям должности, то с ним согласовывают дату фактического выхода на работу.

Кандидат обязательно при трудоустройстве на работу проходит медицинский осмотр за счет работодателя.

Адаптация персонала компании. После того, как кандидат прошел собеседование и его приняли на работу, наступает период адаптации. Для каждого подразделения адаптация одинакова - это введение нового сотрудника в должность.

Сотрудника знакомят в первую очередь с территорией компании правилами поведения в компании, знакомят с правилами внутреннего распорядка, с его рабочим местом, работой с оборудованием, должностной инструкцией, с техникой безопасности.

Для лиц, впервые принятых на работу в компанию адаптационный период предусматривается в течении всего испытательного срока - 3 месяца.

Система наставничества в компании не развито, со всеми документами и спецификой работы работника знакомит руководитель подразделения.

Обучение и развитие персонала. В компании приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих знаний. Повышение квалификации является постоянным для персонала, основная цель обеспечение обслуживания и ремонта автомобилей, взаимодействие с клиентами на самом высоком уровне. Мастера участков сервисного центра компании проходят обучение по ремонту и обслуживанию продаваемых грузовых автомобилей DongFeng на заводе в г.Урумчи

(Китай). А также проходят обучение работники при помощи специальных тренажеров, установленных на территории компании ООО «Тиада».

Обучение охватывает все категории персонала от работников сервисного центра, до менеджеров по продажам и сотрудников ИТР.

Оценка уровня квалификации персонала компании является одним из основных критериев общей системы оценки персонала. Такой анализ представляет собой комплексные меры, которые направлены на установление соответствия занимаемой должности. В ходе проведения мероприятий оцениваться следующие аспекты:

- имеющееся образование, этот показатель важен при приеме на работу;
- опыт работы и дополнительные навыки;
- личностные характеристики, особенно важны целеустремленность и желание работать;
- профессионализм, знание всех вопросов, касающихся занимаемой должности.

Вместе с реальными данными, компания в зависимости от используемых методов получает также возможность выявить и потенциал нанятого сотрудника. На основе полученных результатов руководство компании может принимать решение о переводе работника на другую должность, которая соответствует показанному уровню навыков.

Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих. И компания старается их придерживаться. Если должность в компании называется как-то иначе, то ее стараются «привязывать» к схожим должностям, установленным в ЕКСД.

Аттестация персонала в компании проходит следующим образом аттестуемые и руководители самостоятельно готовят отчеты;

- аттестуемые заполняют оценочные формы;

- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист и ведет протокол. В нем указывают наименование компании, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них.

В протокол заносятся пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов за и против). Если проводилось тестирование, его результаты тоже вносятся в протокол, а сами тесты оформить приложением.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах. Заседание аттестационной комиссии протоколируется.

Аттестация - это процедура определения соответствия сотрудников своей должности. Аттестация имеет юридическую силу: по результатам компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников.

Мотивация и стимулирование персонала компании. Данная подсистема, на основе предварительного анализа внутренних процессов кадровой деятельности компании может определена как проблемная.

В компании используется как материальное, так и не материальное и стимулирование персонала.

Заработной платы технического персонала строиться из должностного оклада, доплат, премий и районного коэффициента.

К должностным окладам установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение должностей, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за работу в выходные и праздничные дни.

Премирование работников ООО «Тиада» осуществляется ежемесячно, за качественное и своевременное выполнение своих трудовых обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины, объема продаж.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями, причинение материального ущерба компании, совершение дисциплинарного проступка, нарушение правил техники безопасности и охраны труда.

У работников компании из-за этого нет мотивации, нет стремления идти в перед, так как они почти всегда получают определенную заработную плату.

Рассмотрим динамику изменения среднего уровня заработной платы с 2016г. - 2018г. технического персонала.

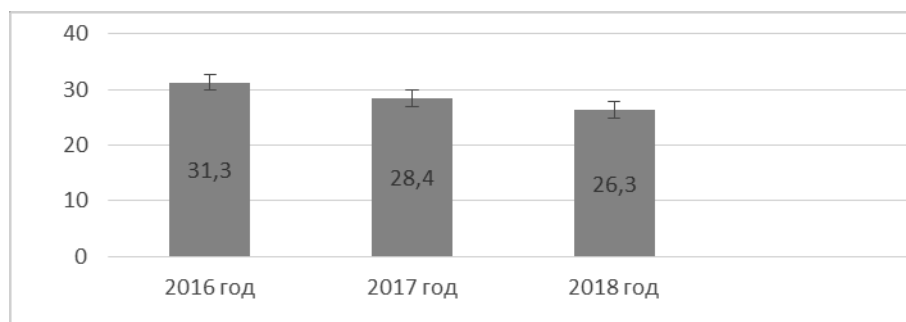


Рисунок 2.10 – Динамика заработной платы технического персонала

Из рисунка 2.10 видно, что заработная плата технического персонала в 2018 году снижается, так как сократились объемы продаж. А самым важным стимулом для работников является хороший заработок.

Среди методов социально-психологического стимулирования, можно выделить:



- организация рабочего места: оборудование, инструменты, расходные материалы, мебель, освещение, инвентарь.
- стимулирование труда работников компании посредством гарантированного предоставления социальных гарантий: предоставление отпусков, выплаты пособий, больничных листов и т.п.
- проведение праздников для работников компании и их детей.
- предоставление корпоративного транспорта;
- фирменная одежда (рабочие костюмы с логотипом компании).

Кроме того, в компании для административно - управленческого персонала:

- директора;
- коммерческого директора;
- заместителя директора по экономике и финансам;
- заместителя директора по персоналу;
- заместителя директора по безопасности;
- заместителя директора – Директору сервисного центра;

установлены дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера – это компенсация за использование мобильного телефона в служебных целях, за использование личного автомобиля и ГСМ. Это вызывает недовольство среди технического персонала сервисного центра.

ООО «Тиада» обеспечивает своих сотрудников всеми социальными гарантиями и компенсациями, предусмотренными действующим законодательством Российской Федерации.

В ООО «Тиада» система стимулирования существует, но самая распространенная. Основной проблемой системы стимулирования является разрозненность ее элементов, она не представляет собой единой слаженной системы. Существует определенный набор стимулов в рамках компании, которые в своей совокупности образуют единое целое, но не подчинены и не взаимосвязанным

между собой. Стимулы применяться к сотрудникам компании без предварительной оценки возникающих и изменяющихся потребностей (мотивов).

Производительность труда понижается из-за неудовлетворенности системой мотивации и стимулирования, делаем вывод технический персонал работает без энтузиазма и не на благо компании.

Высвобождение персонала. Далее рассмотрим показатели текучести персонала компании.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100,$$

где  $K_t$  – коэффициент текучести кадров;

$K_u$  – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала.

Таблица 2.9 – Текучесть кадров в компании ООО «Гида»

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.
Средняя численность персонала на начало года	134	149	167
Принято на работу	23	15	18
Выбыло	9	12	16
Коэфф. текучести кадров %	6,7%	8,0%	9,5%

Из таблицы 2.9 видно, что показатель коэффициент текучести кадров компании незначительно вырос с 6,7% в 2016г. до 9,5% в 2018г. Наблюдается незначительная текучесть персонала.

Важнейший показатель динамики рабочей силы организации - текучесть кадров. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководителей предприятий важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым работники покидают компанию.

Работники, увольняющиеся из компании, заполняют анкету, где указывают причины увольнения.

Таблица 2.10 – Причины текучести технического персонала ООО «Тиада»

№	Причины увольнения	Процент %
1	Нет профессионального развития	24
2	Не устраивает размер заработной платы	38
3	Конфликты, стрессы	18
4	Плохие условия труда	8
5	Другое	12

В компании видется анализ причин увольнения из компании. Большое количество уволенных сотрудников зафиксировано по причине недовольства заработной платы (низкая мотивация труда), для снижения уровня текучести и повышения производительности труда необходимо усовершенствовать систему стимулирования технического персонала.

Проанализировав систему управления персоналом в компании. Можно сделать вывод о том, что самая слабая сторона в деятельности службы персонала – это мотивация и стимулирование персонала. Существующая система мотивации и стимулирования компании устарела, что вызывает недовольство у работников компании. В компании практически не применяется нематериальные методы стимулирования труда.

На основе проведенного анализа и выявления проблем разработаем мероприятия, направленные на решение выявленных проблем.

Выводы по параграфу 2.3: проведя кадровый аудит, мы выявили, что мотивации и стимулированию персонала в компании устарели. В целях повышения производительности труда, эффективности труда, компании необходимо применить такую систему стимулирования, чтобы технический персонал стал работать, на благо компании и себе.

Вывод по главе 2: в данной главе были рассмотрены экономические показатели компании, проведен анализ внешней и внутренней среды компании среды.

Так же провели кадровый аудит ООО «Тиада», мы выявили проблему текучести кадров среди технического персонала, большое количество увольнение из- за низкой

заработной платы и не эффективной работой управленческого персонала. Главной причиной является недоработка системы стимулирования персонала.

Определив экономическую проблему и пути ее решения, в третьей главе я предлагаю рассмотреть существующую систему стимулирования технического персонал, изменённую систему, определить мероприятия для данной системы. Рассчитать смету и бюджет на внедрение новой системы стимулирования технического персонала ООО «Тиада».

### 3.ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ООО «ТИАДА»

#### 3.1 Анализ системы стимулирования технического персонала ООО «Тиада»

Проведя анализ деятельности компании, согласно показателям экономической эффективности, за 3 года – с 2016г. по 2018г., была выявлена проблема снижение производительности труда. Анализируя эту проблему, мы нашли четкую связь с действующей системой мотивации и стимулирования персонала.

Для повышения производительности труда и сокращения текучести персонала нам необходимо разработать ряд мероприятий, которые будут направлены на улучшения и усовершенствование системы стимулирования персонала.

Для того, чтобы понять на сколько технический персонал удовлетворен своим трудом рассмотрим существующую систему стимулирования в компании более подробно.

Согласно рисунку 3.1 целью процесса стимулирования является повышение объём продаж и качества работы технического персонала. Для достижения данной цели необходимо по предложенной схеме решить следующие задачи: повысить производительность труда, а также создать оптимальные условия работы с персоналом.

Субъектами данного процесса являются: отдел кадров, линейные руководители участков сервисного центра.

На рисунке 3.1 построена существующая подсистема стимулирования технического персонала в компании ООО «Тиада»



Рисунок 3.1 – Существующая подсистема стимулирования технического персонала

Объектом процесса стимулирования являются технический персонал.

Для достижения поставленной цели процесса стимулирования используют следующие технологии:

1. Оклад с учетом районного коэффициента и постоянной премиальной части;
2. Фирменная одежда для технического персонала (костюмы с логотипом компании);
3. Корпоративные мероприятия в честь праздников в течение года;
4. Предоставление корпоративного транспорта;
5. Социальные гарантии.

В процессе стимулирования используются следующие критерии:

- Благоприятный климат в коллективе;
- Выполнения плана работ

Рассмотрим используемые технологии более подробно:

– Существующая система оплаты труда технического персонала строиться из оклада с учетом районного коэффициента и постоянной премиальной части. Она предусматривает то, что заработная плата технического персонала зависит от фактически отработанного ими времени, в соответствии с табелем учета рабочего времени. И предполагает выплату работникам премии дополнительно к окладу, при условии соблюдения работниками условий премирования.

Оклады работников устанавливаются в соответствии, со штатным расписанием действующем в компании и фиксируются в трудовом договоре. Размер премии составляет 50% от оклада, установленного согласно штатного расписания. Выплата основной заработной платы рассчитывается без учета качества и эффективности труда.

Недовольство и неудовлетворенность заработной платой на сегодняшний день влечет за собой ряд негативных последствий для компании: уменьшение производительности труда, увеличение текучести персонала, снижение лояльности сотрудников к компании.

Нематериальные и немонетарные методы стимулирования технического персонала, используемые в компании на сегодняшний день:

- Предоставление корпоративной формы одежды костюмы с логотипом компании;
- Предоставление корпоративного транспорта;
- Корпоративные мероприятия Новый год, 8 Марта, 23 февраля.
- Стандартный социальный пакет: обязательное медицинское страхование, отчисление в пенсионный фонд, ФСС, оплачиваемый отпуск и больничные.

Технологии сформировавшейся системы стимулирования в компании, уже устарели. Исходя из того, что система мотивации и стимулирования устаревают, удовлетворенность персонала снижается, а это фактор напрямую влияет на производительность технического персонала.

Заработная плата не является стимулирующим фактором, так как такую форму оплаты получает каждый работник, и она является регламентированной. Доплаты за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, так же не являются мотивирующим фактором.

Фирменная одежда объединяет технический персонал и напоминает об их принадлежности к компании.

Корпоративные мероприятия проводятся в честь праздников в течение года, этого недостаточно для полноценной и успешной мотивации и стимулирования персонала.

Предоставления корпоративного транспорта этот факт облегчает проезд работников до места работы и приводит к экономии денежных средств.

Применяемы в компании методы стимулирования технического персонала являются проверенными и естественными, но это не обеспечивает их эффективность, для повышения удовлетворенности технического персонала необходимо совершенствовать действующие механизмы.

Проанализировав систему стимулирования, которая существует в компании, можно сделать вывод, что компания нуждается в изменениях данной системы для повышения мотивации и стимулирования технического персонала, для повышения производительности труда и снижения процента текучести технического персонала. Нужно понимать, что работники нуждаются в стимулировании различными инструментами, отвечающими потребностям персонала.

Выводы по параграфу 3.1: в данном пункте мы рассмотрели существующую систему стимулирования и выявили все недостатки этой системы.

Премия, которая входит в заработную плату, не является мотивационным фактором. Методы нематериального стимулирования не дают техническому персоналу стимула на высокопроизводительную работу.

Данная информация поможет нам в следующем пункте 3.2 поставить соответствующие цели проекта.



Рассмотреть движущие и сдерживающие факторы и разработать необходимые мероприятия.

### 3.2. Проект совершенствования системы стимулирования технического персонала ООО «Триада»

На основании анализа существующей системы стимулирования технического персонала, было выявлено, что действующие методы стимулирования не эффективны в современных условиях и не отвечают потребностям персонала. Для этого нужно усовершенствовать действующую систему стимулирования технического персонала. Так как были выявлены недостатки существующей в компании системы стимулирования персонала.

Представим усовершенствованную подсистему стимулирования персонала, направленную на повышение производительности труда и снижение текучести персонала. Далее подробно рассмотрим каждый новый элемент системы стимулирования.

Покажем технологии, благодаря чему мы будем совершенствовать существующую систему стимулирования, данные представлены на рисунке 3.2

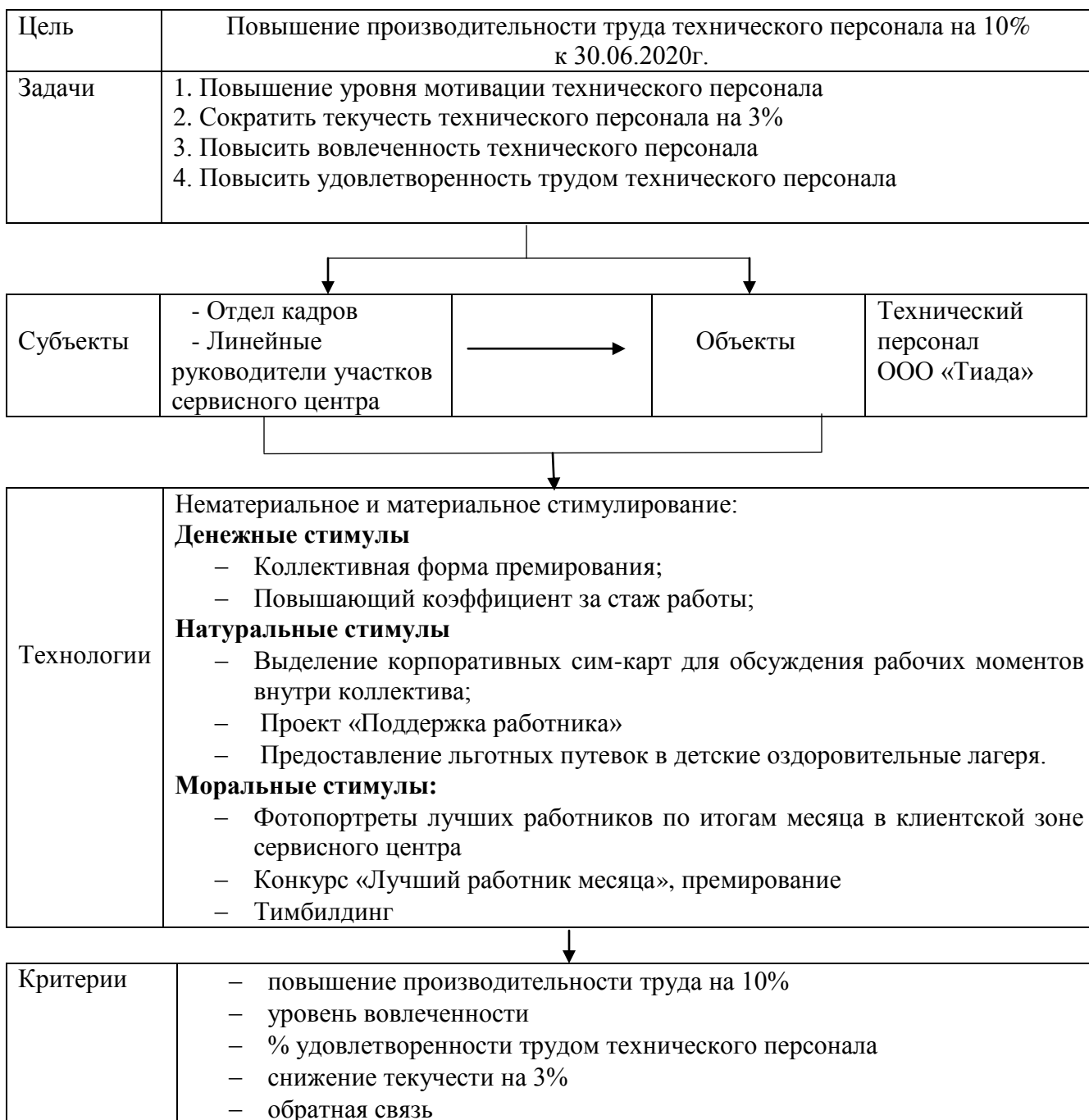


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система стимулирования ООО «Тиада»

Исходя из рисунка 3.2 можно сделать вывод, что усовершенствованная система мотивации выглядит намного эффективнее для технического персонала и для компании в целом. Система, в которой изменились технологии мотивации и стимулирования, нацелена удовлетворение потребностей технического персонала. На повышения производительности труда на 10% и снижения текучести технического персонала на 3%.

Рассмотрим технологии стимулирования технического персонала.

Коллективная форма премирования если работники участка справились с поставленной задачей, то все работники участка получают премию в размере 50% от оклада.

Повышающий коэффициент за стаж работы в компании - ведение системы ежегодного повышающего коэффициента на оклад и процент к премии. Назначать коэффициенты за выслугу лет работникам рекомендуется в таком размере:

- надбавка составляет 0,05 % от месячного оклада за выслугу лет от 1 до 3 лет;
- надбавка составляет 0,2% от месячного оклада за выслугу от 3 до 5 лет;
- ППК (персональный повышающий коэффициент) становится 0,3 % при выслуге более 5 лет. Прописать все в положении об оплате труда о норме, по которой вводится ППК.

Для снижения текучести технического персонала будут внедрены мероприятия на показатель значимости работников через награждения за труд.

Мероприятие «Лучший работник» будет определен лучший работник месяца и награжден путевкой выходного дня, проект «Поддержка работника» а именно: подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние праздники, это будет мотивировать технический персонал, они будут показывать себя с лучшей стороны и улучшать эффективность своей работы.

На доске почета будут вывешены лучшие сотрудники месяца, так же будет указана краткая информация о них.

Для повышения удовлетворенности трудом созданы мероприятия, которые будут стимулировать персонал, так как деньги будут получать не в чистом виде, а за счет благ, имеющих денежную составляющую.

Приобретение льготных путевок в детские оздоровительные лагеря для детей работников и Сим-карты, будут эффективно стимулировать персонал так как они нацелены на повышение удовлетворенности трудом работников.

Планируется проведение тимбилдинга для всей компании, с целью сплочения коллектива и на командный дух.

Организация обучения персонала – получение новых навыков и знаний, способствует сплочению коллектива.

Так технический персонал будет чувствовать свою значимость в компании, исходя из этого повысят свой трудовой вклад.

Снизится текучесть технического персонала, так как работники будут удовлетворены трудом.

Повысится их производительность труда, так как при таких условиях техническому персоналу захочется работать эффективнее.

Новая система учитывает все недостатки, выявленные в имеющихся, и должна быть эффективной и реализуемой для компании.

Далее нам необходимо представить усовершенствованную систему стимулирования персонала как бизнес-процесс рисунок – 3.3

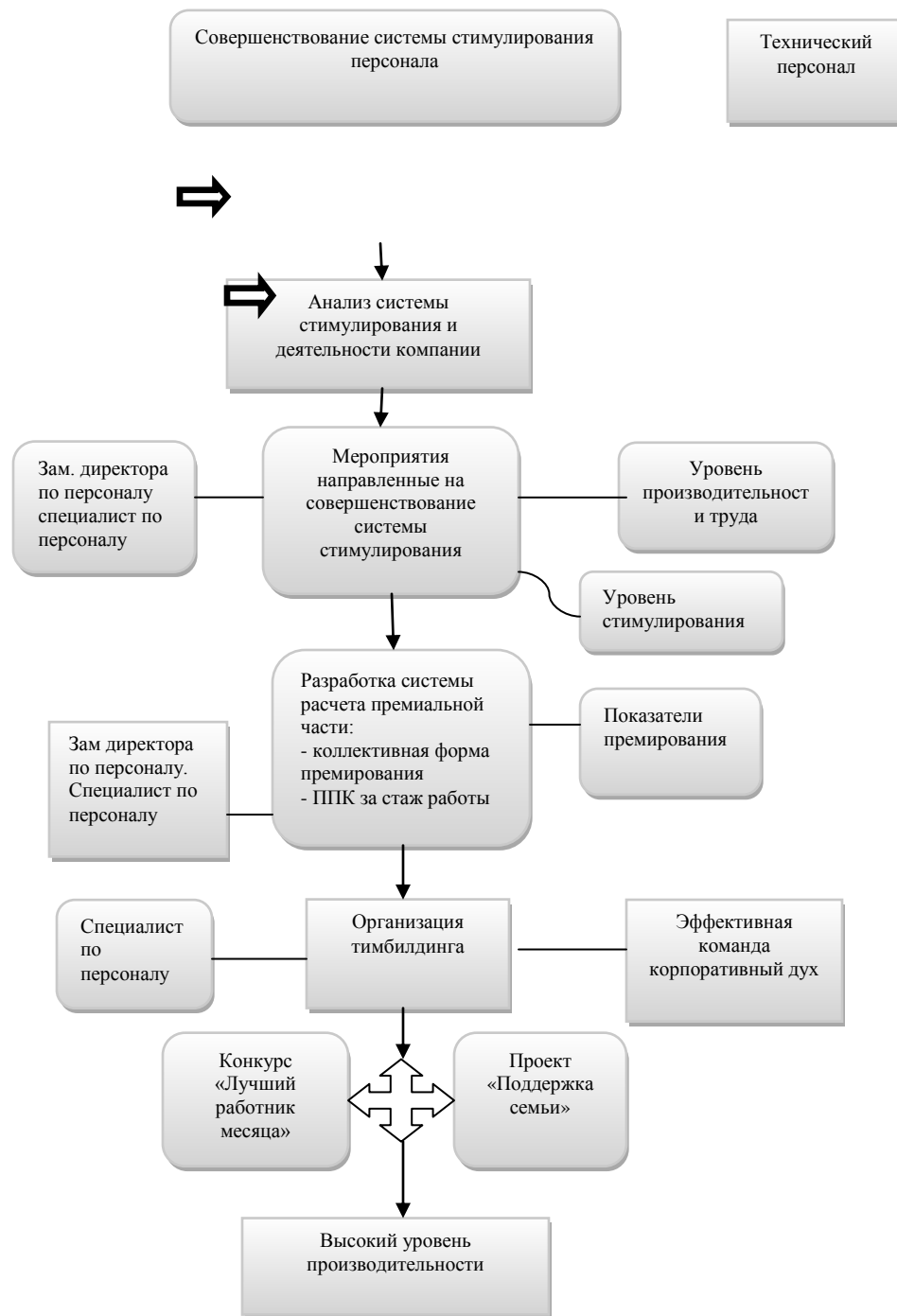


Рисунок 3.3 – Бизнес процесс усовершенствованной системы стимулирования

Таким образом из представленных данных на рисунке мы видим, что реализация проекта по усовершенствованию системы стимулирования оказывает положительный эффект на всех уровнях управления.

Проект по внедрению новых элементов в систему мотивации технического персонала предусматривает достижения определенных целей. Для этого сформируем дерево целей (рисунок 3.4)

Таким образом, основополагающей целью проекта является повышение производительности труда на 10% путем совершенствования системы стимулирования технического персонала.

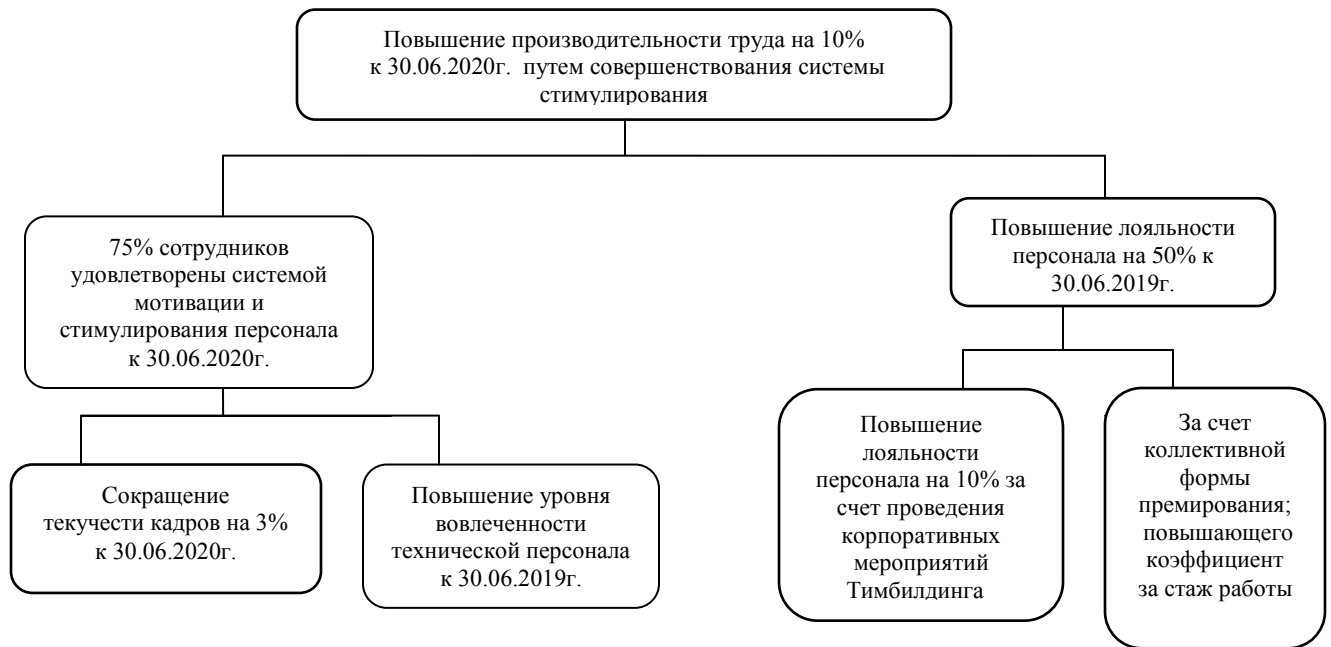


Рисунок 3.4 – Дерево целей

Для дальнейшего разбора мероприятий, которые будут включены в проект и построения бюджета, необходимо проанализировать силы, которые смогут оказывать давление или быть стимулирующими для развития данного проекта.

Далее с помощью анализа поля сил К Левина рассмотрим факторы, влияющие на проект рисунок 3.5

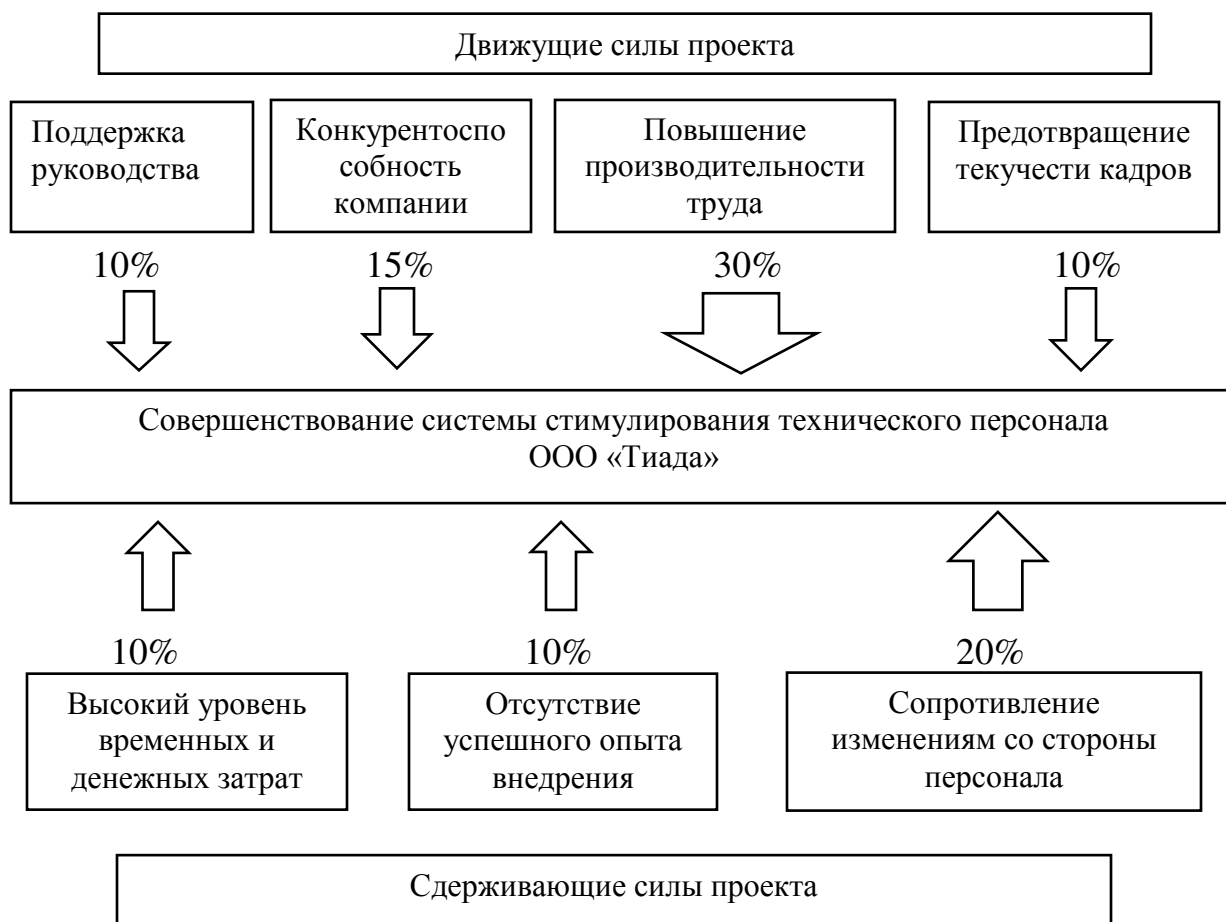


Рисунок 3.5 – Поле сил Курта Левина ООО «Триада»

Проведя анализ сил можно сделать вывод, что для проекта преобладают движущие силы, это говорит о том, что реализация данного проекта является целесообразной для компании.

В процентном соотношении 60% движущие силы проекта превосходят сдерживающие силы проекта 40%.

Это говорит о целесообразности совершенствования системы стимулирования технического персонала компании.

Каждый проект при его реализации несет в себе риски. Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте. Нужно учесть все возможные риски, которые могут появиться на пути его реализации. Необходимо

так же уметь правильно управлять рисками, и оценивать их, насколько они сильны, и их последствия.

Рассмотрим анализ рисков (таблица 3.3)

Таблица 3.1 – Оценка рисков реализации проекта

Критерии	Оценки
Вероятность возникновения	1 - очень высокая 0,7 - высокая 0,5 - средняя 0,2 - низкая 0,1 - очень низкая
Степень влияния последствий при возникновении риска	1 - очень высокая 0,7- высокая 0,5 - средняя 0,2 - низкая 0,1 - очень низкая

Исходя из данных таблицы 3.1, оценим риски реализации проекта по совершенствованию системы стимулирования технического персонала. Карта рисков строиться из критериев риска, вероятности возникновения и степени влияния последствий при возникновении риска.

Таблица 3.2 – Риски проекта

№	Критерии риска	Описание	Вероятность возникновения	Степень влияния последствий	Оценка (В*П)
1	Допущение ошибок при проведении анализа R1	Неправильно составлена анкета или другие факторы, влияющие на результат исследования и на формирование системы стимулирования.	0,5	1	0,5
2	Появление непредусмотренных затрат R2	Существует вероятность непредусмотренных расходов, которые увеличат стоимость проекта и его окупаемость	0,5	0,7	0,35



Продолжение таблицы -3.2

3	Нарушение сроков реализации проекта R3	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок, а несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и уменьшению прибыли.	0,2	1	0,2
4	Сопротивление изменениям со стороны персонала R4	Персонал как правило, сопротивляется любым изменениям.	0,7	0,7	0,49
5	Возникновение ошибок в разработке проекта R5	Возможны погрешности в расчетах и ошибки при разработке новых элементов в системе стимулирования.	0,7	0,2	0,14

Далее из таблицы 3.2 мы можем составить карту рисков, и определить какие из них являются наиболее опасными. Карта рисков представлена на рисунке 3.6

Вероятность	Последствия				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	1	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7	0,49 R4	0,35	0,14 R5	0,07
0,5	0,5 R1	0,35 R2	0,25	0,1	0,05
0,2	0,2 R3	0,14	0,1	0,04	0,02
0,1	0,1	0,007	0,05	0,02	0,001

Рисунок 3.6 – Карта рисков реализации проекта

В процессе реализации проекта могут возникнуть различные риски. Которые могут нарушить последовательность мероприятий и вовсе привести к их нарушению. Наиболее негативное влияние оказывают следующие риски:

- появление непредусмотренных затрат;
- ошибки в разработке проекта;
- сопротивление изменениям со стороны персонала;

Рассмотрим план управления рисками который должен включать способы нейтрализации всех рисков:

R1: Допущение ошибок при проведении анализа. При анализе удовлетворенности персонала, а также мотивационных профилей персонала не стоит ограничиваться только анкетами.

Обратная связь непосредственно от технического персонала будет дополнительным источником информации для оценки и последующего анализа.

R2: Появление непредусмотренных затрат. Чтобы снизить риск появления непредусмотренных затрат на проект, детализировать все мероприятия, разработать бюджет проекта, учесть в проекте незапланированные расходы дополнительно добавить 10% от бюджета.

R3: Нарушение сроков реализации проекта. Для минимизации риска нарушения сроков реализации проекта: необходимо составить детализированный план мероприятий, где указать сроки и результат, который необходимо получить. Проводить контроль, за исполнением всех мероприятий в поставленные сроки.

R4: Сопротивление изменениям со стороны персонала: Для минимизации данного риска, связанного с сопротивлением персонала руководство должно подготовить персонал к проекту, пояснить цели и выгоды от программ. Регулярная обратная связь от работников и корректировка.

R5: Возникновение ошибок в разработке проекта. Контроль процесса со стороны руководства, определить список ответственных лиц проекта. Дальнейшим

действием разработаем план мероприятий по внедрению данного проекта, пропишем сроки, участников и ответственных лиц (таблица 3.3)

Таблица 3.3 – План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность (в днях)	Трудоемкость (чел/час)	Ответственный	Результат работы
<b>Этап диагностики</b>						
1	Анализ экономических показателей компании 2016г., 2017г., 2018г.	01.07.2019-05.07.2019	5 дней	6	Заместитель директора по персоналу	Экономический отчет, выявление экономической проблемы
2	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	08.07.2019-10.07.2019	4 дня	28	Заместитель директора по персоналу Специалист УП	Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности организации, анализ факторов, влияющих на уровень стимулирования персонала
3	Подведение итогов по анализу экономических показателей и кадровому аудиту	11.07.2019-12.07.2019	2 дня	6	Специалист УП Бухгалтер	Сопоставление проведенных анализов и выбор проблемной области
4	Выявления уровня удовлетворенности персонала через анкетирование	15.07.2019-18.07.2019	4 дня	8	Заместитель директора по персоналу Специалист УП	Заполнение анкеты, анализ данных и составление отчета по уровню удовлетворённости персонала
5	Выявления потребностей персонала посредством заполнения сотрудниками мотивационного профиля	15.07.2019-18.07.2019	4 дня	8	Специалист УП	Заполнения мотивационного профиля, анализ полученных данных, выявления потребностей работников
6	Анализ, существующий системы стимулирования персонала	18.07.2019-22.07.2019	3 дня	11	Специалист УП	Проведение собеседований с работниками, анализ отчетов по стимулированию
<b>Этап разработки и утверждения</b>						
7	Установление сроков по выполнению проекта	23.07.2019-24.07.2019	2 дня	6	Заместитель директора по персоналу Специалист УП	Определение конкретных сроков реализации проекта

Продолжение таблицы 3.3

8	Определение основных направлений совершенствования системы стимулирования (опираясь на данные анкетирования)	25.07.2019-30.07.2019	4 дня	7	Заместитель директора по персоналу Директор сервисного центра Специалист УП Бухгалтер	Рассмотрение всех возможных мероприятий
9	Разработка материальной и нематериальной стимуляции (ППК за стаж работы; коллективная форма премирования)	31.07.2019-06.08.2019	5 дней	8	Специалист УП	Разработка стимулирующих мероприятий, способствующих повышению производительности труда и снижению текучести
10	Разработка критериев оценки эффективности новой системы стимулирования	07.08.2019-08.08.2019	2 дня	3	Зам. директора по персоналу Специалист УП	Формирование древа целей
11	Определение возможных рисков проекта	07.08.2019-08.08.2019	2 дня	4	Специалист УП	Карта риска проектов Выявление факторов, способствующих усложнению реализации проекта, а также мероприятий по их устранению
12	Согласование разработанной системы стимулирования с бухгалтерией и директором компании	09.08.2019-12.08.2019	2 дня	4	Зам. директора по персоналу Специалист УП	Решение по вопросам разработки системы стимулирования персонала
13	Регламентация процесса стимулирования персонала	13.08.2019-15.08.2019	3 дня	10	Специалист УП	Разработка бизнес-процессов, регламентирующих систему стимулирования персонала
14	Подготовка презентации для сотрудников	16.08.2019-19.08.2019	2 дня	6	Программист Специалист УП	Информирование сотрудников
15	Проведение презентации для объявления грядущих изменений	20.08.2019	1 день	4	Заместитель директора по персоналу	Информирование сотрудников, обоснование необходимости проекта

Продолжение таблицы 3.3

16	Сбор обратной связи по предложениям и рекомендациям от технического персонала	21.08.2019 26.08.2019	4 дня	8	Специалист УП	Принятие полезных предложений сотрудников
17	Корректировка системы	26.08.2019 27.08.2019	2 дня	6	Заместитель директора по персоналу Специалист УП	Внесение изменений в систему
<b>Этап реализации</b>						
18	Разработка системы отбора лучших сотрудников	28.08.2019- 29.08.2019	2 дня	6	Заместитель директора по персоналу Специалист УП	Система отбора учитывает показатели, важно для конкуренции среди персонала
19	Составления размещения листовок-опросников «Лучший работник месяца»	29.08.2019- 30.08.2019	2 дня	8	Специалист УП	Информирование сотрудников об отборе лучшего работника
20	Отбор лучшего работника (Ежемесячное мероприятие)	01.09.2019 30.09.2019 01.10.2019 31.10.2019	2 дня	3	Специалист УП Директор Сервисного центра	Выбран лучший работник месяца
				3		
21	Объявление лучшего работника месяца Награждение путевкой выходного дня на термальные источники Баден- Баден	03.10.2019	1 день	1	Специалист УП Директор Сервисного центра	Информирование сотрудников о достижении и показателях работы Награждение
22	Обучение персонала	08.10.2019	1 день	6	Специалист УП	Получение новых знаний, повышение квалификации
		16.12.2019	1 день	6		
		12.02.2020	1 день	6		
23	Организация «Доски Почета» в клиентской зоне сервисного центра	03.09.2019 05.09.2019	2 дня	8	Специалист УП	Фото лучшего сотрудника на mine стенде в клиентской зоне сервисного центра

24	Приобретение на заказ почетных грамот	04.09.2019	1 день	2	Специалист УП	Выражение признательности компании за выполненную работу
		02.10.2019	1 день	2		
25	Заключение договора с фотографом на изготовление фото для доски почета	05.09.2019	1 день	4	Специалист УП	Подготовка к проекту
26	Составление списка кандидатов на доску почета и выбор лучших	06.09.2019	1 день	4	Специалист УП Директор Сервисного центра	Список кандидатов
27	Развешивание фотографии на доску почета	07.09.2019	1 день	1	Специалист УП	Подготовка к проекту
28	Проект «Поддержка работника» (Ежемесячно)	01.09.2019		8	Специалист УП Директор сервисного центра	Подарки свадьбу, на рождение детей. Материальная помощь работникам на похороны родственником.
29	Проведение тимбилдинга	30.09.2019	1 день	8	Специалист УП Зам.директора – Директор Сер.Центра	Поможет сплотить коллектив, и получить ценные призы
30	Приобретение корпоративных сим-карт для персонала	06.09.2019	1 день	3	Специалист УП	Подготовка к проекту
31	Путевки в детские оздоровительные лагеря	22.07.2019 24.07.2019	3 дня	11	Специалист УП	Предоставления путевок работникам по льготной цене
<b>Получение обратной связи и подведение итогов</b>						
32	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование	15.06.2020 17.06.2020	3 дня	8	Специалист УП	Сбор обратной связи с сотрудниками через непосредственное общение
33	Анализ эффективности системы стимулирования	18.06.2020 22.06.2020	3 дня	11	Специалист УП	Обработка результатов анкетирования Анализ динамики и отклонений, выявление несоответствующих показателей
34	Корректировка системы стимулирования	23.06.2020 25.06.2020	3 дня	15	Зам. директора по персоналу Специалист УП	Доведение до соответствия системы стимулирования Устранение недочетов прошлой системы стимулирования
35	Подведение итогов проекта	26.06.2020 30.06.2020	3 дня	11	Специалист УП	Повышение производительности труда на 10% и снижение текучести персонала 3%

План мероприятий рассчитан на 1 год в период с 01.07.2019г. по 30.06.2020г. Данный период обусловлен необходимостью логичного завершения апробации внедряемой системы стимулирования. Всего в обозначенный период запланировано 35 мероприятий, по окончании которых должны быть достигнуты цели, поставленные в дереве целей проекта. Их наглядное отображение представлено на диаграмме Ганта (приложение А)

Общая трудоемкость всех работ составит 268 часов. Следует обратить внимание, что некоторые мероприятия повторяются несколько раз в год, а также учесть это в последующих расчетах.

В следующем параграфе более подробно рассчитаем доплату каждому сотруднику за участие в проектной группе.

Выводы по параграфу 3.2: мы рассмотрели усовершенствованную систему стимулирования, в которой прописана цель, ориентированная на повышение производительности труда технического персонала, и на снижение текучести к 30.06.2020г.

Разработано дерево целей, по которому возможно отслеживать результативность проекта. Рассмотрены движущие и сдерживающие силы проекта, а также риски и мероприятия по их минимизации.

Составили план мероприятий проекта, определили длительность каждого из них, прописали ответственных за каждое мероприятие.

### 3.3 Расчет стоимости проекта усовершенствованной системы стимулирования

После определения мероприятий и их сроков, необходимо сформировать бюджет проекта, который состоит из инвестиционных и эксплуатационных затрат. Инвестиционные затраты как правило состоят из единовременных расходов на разработку и внедрения проектных мероприятий.



Поскольку в рамках проекта назначены ответственные лица (проектная группа) 4 человека, рассчитаем заработную плату за час работы каждого из задействованных исполнителей. Поясним, что сумма руб./ч. уже рассчитана с учетом налога на доходы физических лиц и страховых взносов.

Таблица 3.4 – Заработная плата

Наименование	Заместитель директора по персоналу	Специалист по персоналу	Бухгалтер	Программист
Заработная плата (мес.), руб.	45 000	25 000	36 000	28 000
Отработанное время (мес.). руб.	160	160	160	160
Часовая тарифная ставка. руб.	281	156	225	175

Доплата исполнителям проекта будет за 1 час работы: заместителю директора по персоналу 281,00 руб., специалисту по персоналу 156,00 руб., бухгалтеру 225,00 рублей, программисту 175,00 рублей.

Таблица 3.5 – Смета инвестиционных затрат проекта

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб
1	Анализ экономических показателей	Июль 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 6 часов: 281руб.*6ч.= 1686 руб.	1 686
2	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	Июль 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 14 часов: 281руб.*14ч.=3934 руб. Оплата специалисту по персоналу за 14 часа 156 руб.*14ч. = 2184руб.	6118
3	Подведение итогов по анализу экономических показателей кадровому аудиту	Июль 2019	Оплата специалисту по персоналу за 3 часа 156 руб.*3ч. = 468 руб. Оплата бухгалтеру за 3 часа 225 руб.*3ч. = 675 руб.	1143
4	Выявления уровня удовлетворенности персонала через анкетирование	Июль 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 2 часов: 281 руб.*2ч.= 562руб. Оплата специалисту по персоналу за разработку анкет за 6 часов: 156руб.*6ч.=	1833

			936руб. Анкеты на 67 сотрудников (5 руб): 67 чел.*5руб.= 335руб.	
5	Выявление потребностей персонала посредством заполнения мотивационного профиля	Июль 2019	Оплата специалисту по персоналу за 8 часов: 156*8=1248 Канцелярия 200 рублей	1448
6	Анализ, существующий системы стимулирования	Июль 2019	Оплата специалисту по персоналу за 8 часов: 156руб.*8ч.=1248руб.	1248
7	Установление сроков по выполнению проекта	Июль 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 2 часов: 281 руб.*2ч.= 562руб. Оплата специалисту по персоналу за 6 часов: 156руб.*6ч.= 936руб.	1498
8	Определение основных направлений совершенствования системы стимулирования	Июль 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 3 часа: 281руб.*3ч.=843 Оплата специалисту по персоналу за 3 часа: 156руб.*3ч.=468руб.	1311
9	Разработка системы нематериального стимулирования	Август 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 4 часа: 281руб.*4ч.= 1124руб. Оплата специалисту по персоналу за 5 часов: 156руб.*5ч.=780руб.	1904
10	Разработка критериев оценки эффективности новой системы стимулирование	Август 2019	Оплата специалисту по персоналу за 3ч: 156руб.*3ч.=468руб.	468
11	Определение возможных рисков проекта	Август 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 3ч: 281руб.*3=843руб. Оплата специалисту по персоналу за 3ч: 156руб.*3ч.=468руб.	1311
12	Согласование разработанной системы стимулирования с бухгалтерией и директором компании	Август 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 2ч: 281руб.*2ч.=562 руб. Оплата специалисту по персоналу за 2ч: 156руб.*2ч.= 312руб.	874
13	Регламентация процесса	Август 2019	Оплата специалисту по	1560

	стимулирования персонала		персоналу за 10ч: 156руб.*10ч.=руб.	
14	Подготовка презентации для сотрудников	Август 2019	Оплата специалисту по персоналу за 3ч: 156руб.*3ч.= 468 руб. Оплата программисту за 3ч. 175 руб.*3ч. =525 руб.	993
15	Проведение презентации для объявления грядущих изменений	Август 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 4ч: 281руб.*4ч.=1124 руб.	1124
16	Сбор обратной связи по предложениям и рекомендациям от технического персонала	Август 2019	Оплата специалисту по персоналу за 8ч: 156руб.*8ч.= 1248 руб.	1248
17	Корректировка системы	Август 2019	Оплата заместителю директора по персоналу за 3ч: 281руб.*3=843руб. Оплата специалисту по персоналу за 3ч: 156руб.*3ч.=468руб.	1311
18	Разработка системы отбора лучших сотрудников месяца	Август 2018	Оплата заместителю директора по персоналу за 3ч: 281руб.*3ч.= 843руб. Оплата специалисту по персоналу за 3 часа: 156руб.*3ч.=468руб.	1311
19	Составление и размещение листов-опросников «Лучший работник месяца»	Август 2019	Заместитель директора по персоналу за 4 часа 281*4= 1124руб. Оплата специалисту по персоналу за 4 часа: 156*4=624 Анкеты 67 штук (5руб) 67*5 =335 10 месяцев по 67 штук 670 штук*5= 3350руб.	5098
	<b>Итого:</b>			<b>33487</b>

Таким образом инвестиционные затраты составили 33487,00 рублей. Следующим этапом будет составление сметы по эксплуатационным затратам проекта совершенствование системы стимулирования технического персонала ООО «Тиада».

Таблица 3.6 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма руб.
1	Отбор лучшего работника	Сентябрь 2019	Оплата специалист по персоналу за 3ч: 156руб.*4ч.=624руб.	624
2	Объявление лучшего работника месяца	Сентябрь 2019	Путевка выходного дня каждый месяц на термальные источники «Баден-Баден»: 2400руб.*9м.=21600	21600
3	Затраты на корпоративные сим - карты для персонала	Сентябрь 2019	250руб.*67= 16750	16750
4	Проект «Поддержка работника»	Октябрь 2019	Подарки детям на новый год 300 руб. на 1 человека 300 руб.* 100 чел. = 30 000	30 000
5	Грамоты, фотографии на доске почета	Сентябрь 2019 Октябрь 2019	Доска почета 1шт. 1500руб. Грамоты (12руб.): 30шт.*12руб.=360руб.	1860
6	Тимбилдинг	Октябрь 2019	Оплата организатору за 5ч: 180руб.*5ч.=900руб. Призы 12 призовых мест (600руб.): 600руб.*12мест=7200руб	8100
7	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование	Июнь 2020 2020	Оплата специалисту по персоналу за 8 ч: 156руб* 8ч.= 1248руб. Анкеты (5руб.) 67 шт. 67 шт.*5руб.= 335руб.	1583
8	Анализ эффективности системы стимулирования	Июнь 2020	Оплата специалисту по персоналу за 11ч: 156руб.*11.= 1716 руб.	1716
9	Корректировка системы стимулирования	Июнь 2020	Оплата заместителю директора по персоналу за 8 часов 281 руб.*8= 2248 Оплата специалисту по персоналу за 7ч: 156руб.*7ч.=1092 руб.	3340
	<b>Итого:</b>			<b>85573</b>

Эксплуатационные расходы составили 85 573,00 рубля.

Далее рассмотрим бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Таблица 3.7 – Бюджет инвестиционных затрат

№ месяц	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	Итого
1	1686	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1686
2	6118	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6118
3	1143	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1143
4	1833	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1833
5	1448	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1448
6	1248	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1248
7	1498	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1498
8	1311	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1311
9	-	1904	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1904
10	-	468	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	468
11	-	1311	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1311
12	-	874	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874
13	-	1560	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1560
14	-	993	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	993
15	-	1124	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1124
16	-	1248	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1248
17	-	1311	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1311
18	-	1311	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1311
19	-	1948	350	350	350	350	350	350	350	350	350		5098
<b>Итого:</b>	<b>16285</b>	<b>14052</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>		<b>33487</b>

Таблица 3.8 – Бюджет эксплуатационных затрат

№ месяц	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	<b>Итого</b>
1	-	-	624	-	-	-	-	-	-	-	-	-	624
2	-	-	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	-	21600
3	-	-	16750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16750
4	-	-	-	30 000	-	-	-	-	-	-	-	-	30000
5	-	-	1860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1860
6	-	-	-	8100	-	-	-	-	-	-	-	-	8100
7	-	-	-	1583	-	-	-	-	-	-	-	-	1583
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1716	1716
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3340	3340
<b>Итого:</b>	-	-	<b>21634</b>	<b>42083</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>5056</b>	<b>85573</b>

После того как составлены бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат, следует прописать итоговый бюджет. Это необходимо сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 3.9 – Итоговый бюджет

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итог
Июль 2019	16285	-	16285
Август 2019	14052	-	14052
Сентябрь 2019	350	21634	21984
Октябрь 2019	350	42083	42433
Ноябрь 2019	350	2400	2750
Декабрь 2019	350	2400	2750
Январь 2020	350	2400	2750
Февраль 2020	350	2400	2750
арт 2020	350	2400	2750
Апрель 2020	350	2400	2750
Май 2020	350	2400	2750
Июнь 2020	-	5056	5056
<b>Итого</b>	<b>33487</b>	<b>85573</b>	<b>119 060</b>

Итоговая сумма на реализацию проекта равна 119 060,00.

Для наглядности изобразим затраты в виде диаграммы.

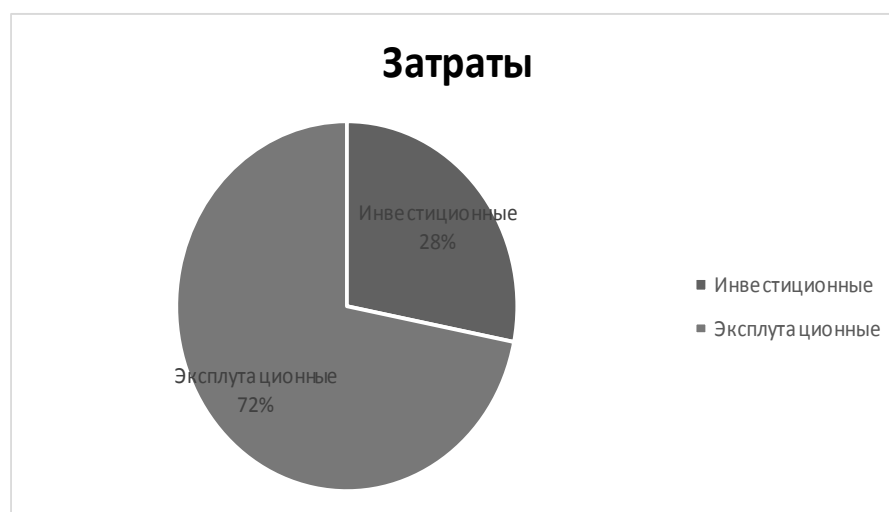


Рисунок 3.4 – Процентное соотношение затрат проекта

Выводы по параграфу 3.3: Произведен расчет мероприятий по проекту внедрения системы стимулирования технического персоналу через:

- составление сметы затрат;
- составление бюджета инвестиционных и эксплуатационных затрат;

Итоговая сумма на реализацию проекта равна 119 060,00 рублей.

Вывод по главе 3: на основе анализа экономических показателей, внешней и внутренней среды, а также кадрового аудита, проведенного во второй главе, была выявлена проблема, связанная с системой стимулирования технического персонала. Рассмотрев существующую систему стимулирования технического персонала в компании, мы выявили ключевые недостатки подсистемы, разработали новые элементы, позволяющие кардинальным образом изменить эффективность системы стимулирования.

Анализ поля сил К. Левина и оценка рисков позволили оценить факторы, которые смогли бы тем или иным образом повлиять на реализацию проекта. Разработаны мероприятия, позволяющие исключить или минимизировать негативные факторы. Сформировано дерево целей, позволяющее оценить степень важности и многогранности результатов внедрения проекта.

Рассчитаны все затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта, а также составлен месячный бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Целью дипломной работы является совершенствования системы стимулирования технического персонала компании ООО «Тиада». Для достижения этой цели мы изучили теоретические аспекты системы стимулирования персонала, методы стимулирования, понятие «стимулирование».

В результате исследования теоретических аспектов системы стимулирования персонала, было выявлено, что система стимулирования – это комплекс материальных и нематериальных стимулов.

Основой системы стимулирования технического персонала ООО «Тиада» являются материальные методы стимулирования, которые заключаются в выплате заработной платы и премии. Компания использует оплату труда в качестве основного средства поддержания заинтересованности технического персонала.

А для эффективного стимулирования технического персонала в компании обязательно нужно применять материальное и нематериальное стимулирование. Так как от технического персонала, их сознательном и ответственном отношении к работе, зависит реализация планов и достижение целей компании.

Проанализировав существующую систему стимулирования технического персонала в компании ООО «Тиада» были выявлены следующие проблемы:

- снижение производительности труда;
- небольшая текучесть кадров.

Для того чтобы изменить сложившуюся систему стимулирования персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального и нематериального стимулирования используя административные, экономические и социально - психологические методы был разработан проект по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Тиада» с перечнем мероприятий, необходимых для реализации данного проекта.

Разработка проекта и детализация мероприятий направлена на повышение производительности труда и снижение текучести кадров посредством

усовершенствования системы стимулирования технического персонала. Данные мероприятия послужат для минимизации затрат компании и послужат средством увеличения объема выручки.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агапцов, С.А. Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / С.А. Агапцов. – М.: Высшая школа, 2013. – 289 с.
- 2 Акимова, О.Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика / О.Е. Акимова. – Волгоград: Волг ГТУ, 2014. – 109 с.
- 3 Алексина, С.Б. Методы стимулирования: Учебник / С.Б. Алексина. – М.: ФОРУМ, 2013. – 304 с.
- 4 Алютин, И.Т. Мотивация труда / И.Т. Алютин. – М.: Информ - К, 2010. – 221 с.
- 5 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - 10-е изд. Питер Пресс: Классика МВА, 2005. – 848 с.
- 6 Аширов, Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2010. – 444 с.
- 7 Ашкуров, Д.А. Мотивация труда в управлении персоналом / Д.А. Ашкуров, С.В. Башмаков – Учебник. М.: МЭСИ, 2012. – 144 с.
- 8 Баженова, Е.В. Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы / Е.В. Баженова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2009. – 192 с.
- 9 Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. СПб. – Питер. 2012. – 289 с.
- 10 Бармашов, О.Т. Мотивация и стимулирование работников // Кадры предприятия Б.Г. Коваль, 2012. – 177 с.
- 11 Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. – 2017. – № 4. – С. 179–181.
- 12 Белова, А.В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала / А.В. Белова. – Молодой ученый, 2016. – 494 с.
- 13 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2007. – 688 с.
- 14 Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика / Е.Н. Ветлужских. – 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.

- 15 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник: /О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 576с.
- 16 Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
- 17 Губарев, Р.В. Формирование и реализация эффективных систем стимулирования труда на предприятиях торговой сети / Р.В. Губарев. – Уфа: БАГСУ, 2015. – 179 с.
- 18 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
- 19 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282 с.
- 20 Губанов, С.А. Система организации и поощрения труда / С.А. Губанов// Экономист, 2017. – №1. – С.28-34.
- 21 Данилова, И.С. совершенствование системы стимулирования труда персонала /Молодой ученный. – 2016. – №11 – С.691-702. [Электронный ресурс]. <https://moluch.ru/archive/115/30768/>
- 22 Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
- 23 Дмитроченко, Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд / Н. Дмитроченко // Человек и труд. – 2017. – №3. – С.10-12.
- 24 Доронина, И.В. Управление персоналом: стимулирование и развитие: Учебное пособие / И.В. Доронина. – Новосибирск: СибАГС, 2004. – 359 с.
- 25 Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США /Н. Дряхлов, Е. Куприянов // проблемы теории и практики управления. – 2016. №2. – С.58-71.
- 26 Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 179 с.

- 27 Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2014. – 579 с.
- 28 Закирьянова, Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука, 2017. – № 3. – С.64.
- 29 Зарубежный опыт мотивации труда. - <http://hrm.ru/zarubezhnyjj-opytmotivacii-truda>.
- 30 Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. – 2015. – № 2. – С. 15-22
- 31 Ивлев, А. Мотивация труда и повышение эффективности работы / А. Ивлев // Человек и труд. – 2014. – №1. – С.17.
- 32 Ильин, Е.П. Мотивация / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2017. – 478 с.
- 33 Инновационные методы мотивации персонала. – [Электронный ресурс]. – [http://sibac.info/archive/economy/11\(26\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/11(26).pdf)
- 34 Карапетян, З.Ю. Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 2.
- 35 Крайнов, М. Зарубежные идеи в сфере мотивации персонала, которые можно с успехом применять и в России/ М. Крайнов// Генеральный директор. – <http://mba.gd.ru/files/themes/75.pdf>. – С. 24-25.
- 36 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.Б. Ловчева. – М.: Инфа - М, 2010. – 524 с.
- 37 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 136с.
- 38 Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 1. – С. 14-26.

39 Маслова, Н.Ю. Особенности мотивации персонала в России // Богомолова О.А. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. – №7 [Электронный ресурс].

40 Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец./ В.М. Маслов. – М.: Юрайт, 2011. – 488 с.

41 Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело ЛТД», 2010. – С.3 – 72.

42 Милкович, Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д.Т. Милкович, Д. М. Ньюман. – М.: Вершина, 2015. –743 с.

43 Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.

44 Олехнович, М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом /М.О. Олехнович, Т.А. Макарова // Управление персоналом. – <http://www.hp-portal.ru/article/motivatsionny-iaudi-tkak-tekhnologiya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom>. – С.46-53.

45 Ричи, Ш. Управление мотивацией: [12 факторов мотивации]; учебное пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е.Э. Лалаян]; под. ред. Е.А. Климова – Москва: ЮНИТИ, 2009. – 399 с.

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

47 Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебник / В.Г. Соломанидин. Управление персоналом. М.: 2005г. – 278с.

48 Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах: учебно-практическое пособие /Т.О. Соломанидин, В.Г. Соломанидин. –М.: ЮНИТИ, 2014. –128 с.

- 49 Стимулирование персонала в современной организации: Учебное пособие / С.Ю. Трапицына. – Спб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
- 50 Стимулирование и проектирование работы: Книга 4: Учебное пособие/ Розмари Томсон. – 5–е изд., стер –Жуковский: МИМ ЛИНК, 2000. –115 с.
- 51 Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е.А. Токарева. – Спб.: Наука, 2008. – 542 с.
- 52 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Изд-во Дело, 2002. –147 с.
- 53 Трифонов, И.В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И.В. Трифонов. – СПб.: Реноме, 2015. – С. 9598.
- 54 Управление персоналом: учебное пособие / В.А. Спивак.: Экспо; 2010 – 226 с.
- 55 Ушакова, М. Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010г. – №8.
- 56 Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.
- 57 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М: Гросс Медиа, 2015. - 224 с.
- 58 Шаховская, Л.С. Оценка мотивации труда наемных работников в условиях рыночной экономики /Л.С. Шаховская, Н.В. Кетько. – М.: Дашков и Ко, 2014 –111 с.
- 59 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно–практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа Интел – Синтез, 2011. -368 с.
- 60 Шепель, В.М. Коммуникационный менеджмент// учебное пособие для вузов/ Под. ред. В. М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2016. – 352 с.

61 Шлихтер, А.А. Новые методы организации производства и стимулирования труда на предприятиях США, Японии и западноевропейских стран // Труд за рубежом. – 2004. – №1. – С.33–36.

62 Шпренгер, Р. Мифы мотивации. Выход из тупика /Р. Шпренгер. – Калуга: духовное познание, 2015. – 296 с.

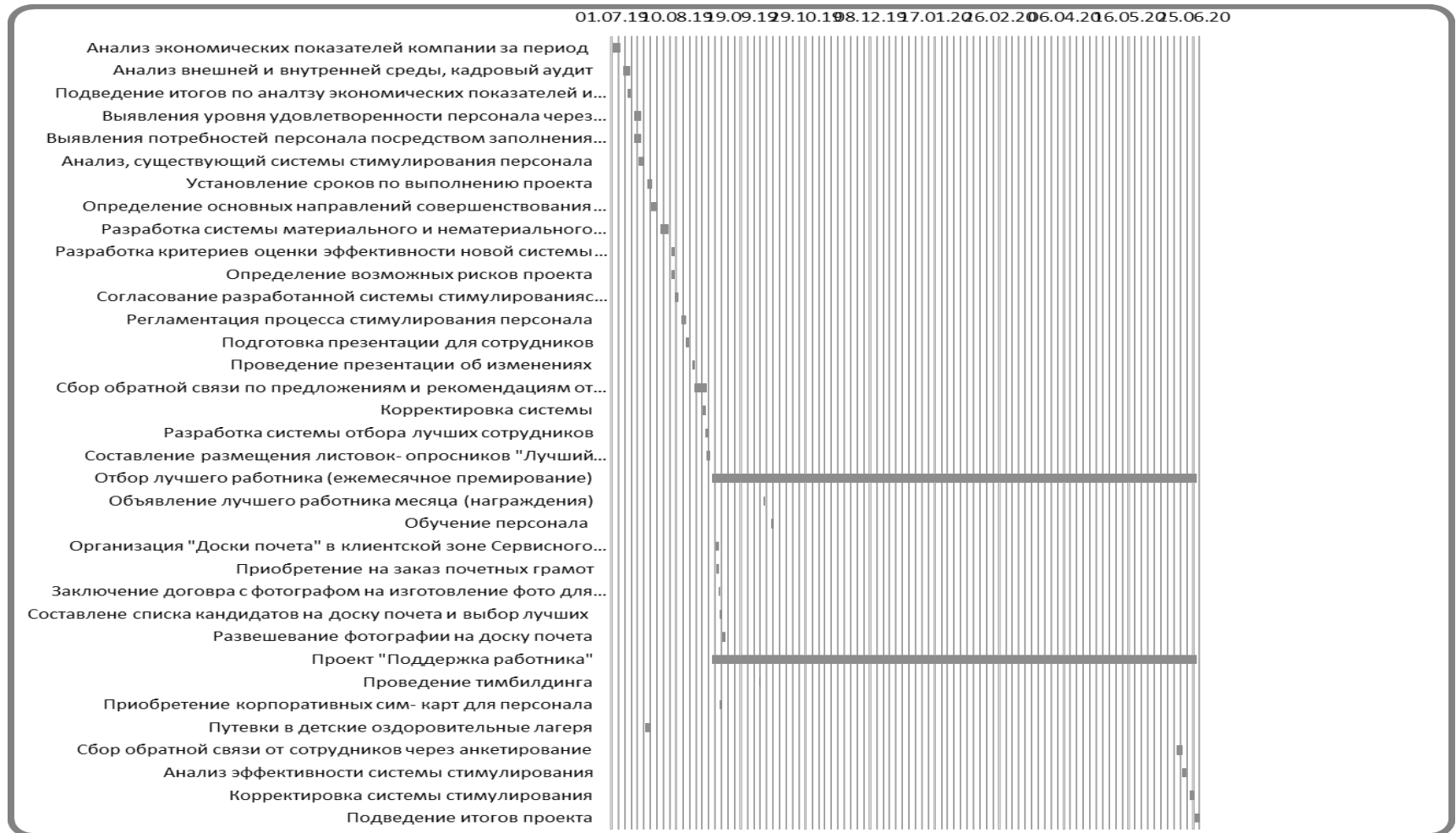
63 Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т. Яковлева. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.

64 Японская модель управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ichiban.narod.ru/manager/model\\_upr.htm](http://www.ichiban.narod.ru/manager/model_upr.htm)



# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Диаграмма Ганта



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Тест «Мотивационный профиль»

#### Ш. Ричи и П. Мартин

Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов ( а, б, в, г ) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены.

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

<b>1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...</b>
а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
<b>2. Я не хотел бы работать там, где...</b>
а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
<b>3. Для меня важно, чтобы моя работа...</b>
а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.
<b>4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...</b>
а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
б) едва ли была бы замечена другими людьми;
в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
<b>5. Работа мне нравится, если...</b>
а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;

г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
<b>6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...</b>
а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
б) у меня был бы очень хороший оклад;
в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
<b>7. Я не считаю, что работа должна...</b>
а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
<b>8. Работа, приносящая удовлетворение...</b>
а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
в) является полезной и значимой для общества;
г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
<b>9. Важно, чтобы работа...</b>
а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
г)
<b>10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...</b>
а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
<b>11. Самой хорошей является такая работа, которая...</b>
а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
<b>12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...</b>
а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
<b>13. При определении служебных обязанностей важно...</b>
а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
<b>14. Вероятно, я не захочу работать там, где...</b>
а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
в) очень мало контактов с широким кругом людей;
г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
<b>15. Я был бы удовлетворен, если...</b>
а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
<b>16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...</b>
а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
<b>17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...</b>
а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
г) разнообразие, перемены и поощрения.
<b>18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...</b>
а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
<b>19. Я хотел бы работать там, где...</b>
а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
<b>20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...</b>
а) не существует разнообразия или перемен в работе;
б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
в) заработная плата не слишком высока;
г) условия работы недостаточно хорошие.
<b>21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...</b>
а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
в) возможность встречаться с интересными людьми;
г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
<b>22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...</b>
а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
<b>23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...</b>
а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
б) возможность установления и достижения целей;
в) возможность влиять на принятие решений;
г) высокий уровень заработной платы.
<b>24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...</b>
а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
б) мало шансов влиять на других людей;
в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.
<b>25. В процессе организации работы важно...</b>
а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
б) создать условия для проявления самостоятельности;
в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.
<b>26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...</b>
а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;

б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
в) работа не является интересной или полезной;
г) работа рутинная и задания редко меняются.
<b>27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...</b>
а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
г) существует возможность лучше узнать своих коллег.
<b>28. Мне бы не понравилась работа, которая...</b>
а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
<b>29. Я бы проявил стремление работать там, где...</b>
а) работа интересная и полезная;
б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
в) меня окружали бы интересные люди;
г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.
<b>30. Я не считаю, что работа должна...</b>
а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
г) состоять в основном из рутинных обязанностей.
<b>31. Хорошо спланированная работа обязательно...</b>
а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.
<b>32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...</b>
а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.
<b>33. Наиболее важными характеристиками должности являются...</b>
а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.
плата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета удовлетворенности трудом

**Уважаемые коллеги!**

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

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

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.

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

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



оснащенности					
--------------	--	--	--	--	--

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

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

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

Вопрос	Совершен но не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышае т	снижае т	повышае т	снижае т	повышае т
Материальное стимулирование							
Вопрос	Совершен но не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышае т	снижае т	повышае т	снижае т	повышае т
Моральное стимулирование							
Меры административног о воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

4. Что побуждает Вас трудиться в настоящее время?

Заработная плата

- Возможность карьеры
- Возможность обучения
- Боязнь неизвестности, при уходе с работы
- Корпоративная культура и имидж компании
- Система социальных гарантий
- Условия труда
- Стремление «не подвести» непосредственного руководителя
- Стремление «не подвести» товарищей\коллег
- \_\_\_\_\_

**5 Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?**

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

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

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

**7 Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 10 самых важных для Вас?**

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

Характеристика работы	Балл
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

**8 Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности**

---



---



---



---

**9 Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?**

- Да

Нет

Затрудняюсь ответить

**10 Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:**

Выполнения заданных объемов

От уровня Вашей квалификации

От инициативности и творчества в работе

От уровня соблюдения дисциплинарных требований

От «Личной преданности» руководителю

Другое \_\_\_\_\_

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

Стиль управления, грубость с подчиненными

Некомпетентность руководства

Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха

Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных

Переработка, частые сверхурочные

Частая сменяемость состава отдела

Несправедливое распределение заработной платы, премий

Неудовлетворительно распределение отпусков

Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами

Невозможность карьерного роста

Другое \_\_\_\_\_

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

Безусловно имеются и значительные \_\_\_\_\_

Возможно имеются незначительные \_\_\_\_\_

Все резервы использованы \_\_\_\_\_

Затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

**13. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы**

В организации труда персонала

В неиспользовании инициативы и творческого потенциала сотрудников

В отсутствии у сотрудников творческой инициативы

В качестве страховых услуг

В стиле и методах управления персоналом

Другое \_\_\_\_\_

**14 Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?**

Высокий

Достаточный для работы в нынешней должности

Пока недостаточный

**15 Владаете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?**

Да

Нет

**16 Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?**

Полностью

Частично

- Не зависит
- Затрудняюсь ответить

**17 Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества**

---

---

---

---

**18 Удовлетворены ли Вы своей работой?**

- Удовлетворен
- Не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

**19 Дополнительные предложения!**

- мне нравится работать в Компании, потому что

---

---

---

---

- Мне не нравится работать в Компании, потому что

---

---

---

---

**20 Ваш пол**

- Мужской
- Женский

**21 Ваш возраст**

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

**22 Ваше образование**

- Средне специальное
- Незаконченное высшее
- Высшее
- Два высших образования

**23 Стаж работы:**

Общий \_\_\_\_\_

По специальности \_\_\_\_\_

На нашем предприятии \_\_\_\_\_