

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес–программ)

(наименование департамента)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(наименование (профиль))

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Исследование факторов текучести персонала и пути
совершенствования мотивационных схем на предприятии

(на примере ООО «ЧИМА РУС»»

Студент

Бегмова А.А.

(И.О. Фамилия)

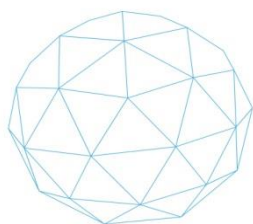
(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р.э.н., доцент Курилова А.А.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

| | |
|--|-----|
| Введение..... | 3 |
| 1. Теоретические основы исследования факторов текучести персонала и формирование мотивационных схем на предприятии | 11 |
| 1.1 Понятие и факторы, влияющие на текучесть персонала предприятия | 11 |
| 1.2 Методы оценки текучести персонала организации..... | 20 |
| 1.3 Мотивационные схемы на предприятии: отечественный и зарубежный опыт | 25 |
| 2. Анализ мотивационной схемы и ее влияние на текучесть персонала в ООО «ЧИМА РУС» | 40 |
| 2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «ЧИМА РУС» | 40 |
| 2.2 Оценка эффективности механизма мотивации персонала в ООО «ЧИМА РУС» | 51 |
| 2.3 Исследования факторов текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС»: уровень и тенденции..... | 68 |
| 3. Совершенствование механизма мотивации персонала и направления повышения его стабильности в ООО «ЧИМА РУС» | 77 |
| 3.1 Мероприятия повышения стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС».. | 77 |
| 3.2 Формирование эффективного механизма мотивации персонала в ООО «ЧИМА РУС» | 83 |
| 3.3 Экономическая эффективность сделанных предложений | 90 |
| Заключение | 94 |
| Список используемой литературы | 99 |
| Приложение А Виды текучести персонала | 110 |
| Приложение Б Опорные схемы и таблицы к теоретической части исследования | 111 |
| Приложение В Финансовая отчетность ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг . | 115 |
| Приложение Г Анкета опроса персонала ООО «ЧИМА РУС»..... | 121 |
| Приложение Д Представления персонала ООО «ЧИМА РУС» об идеальной работе..... | 128 |
| Приложение Е Особенности системы управления персоналом..... | 129 |
| Приложение Ж Основные положения, которые должны быть отражены в Кодексе корпоративной этики ООО «ЧИМА РУС»..... | 132 |
| Приложение И Тренинги с персоналом ООО «ЧИМА РУС» | 135 |

Введение

Актуальность исследования. Кадровое агентство AntalRussia провело исследование текучести кадров на российском рынке труда. Опрос проводился с 17 по 31 марта 2018 года с использованием метода интернет-опроса. В нем приняли участие 171 российская и международная компания из 16 секторов экономики. Так, в 2018 году сократилась текучесть кадров в российских компаниях. Примерно 35% опрошенных работодателей отметили, что это число уменьшилось. Еще 44% респондентов отметили, что их деятельность не изменилась с точки зрения текучести кадров. Только 15% респондентов отметили, что текучесть кадров в их компаниях выросла. [67, с. 15].

Опираясь на различного рода прогнозные модели, экономисты полагают что к концу 2025 года во всем мире произойдет рост текучести кадров по всем отраслям экономики и будет составлять порядка 23-24%. По тем же самым прогнозам, учитывая процент текучести персонала, можно в среднем предположить, что около 190 миллионов людей во всем мире сменят свое место работы. В тоже время кризис текучести кадров по прогнозам исследователей в России приходится на 2020 год, что в среднем составляет 28% по всем отраслям экономики [35, с. 9].

В России мотивационные вопросы получили широкое изучение недавно, в отличие от зарубежных стран. Это является следствием того, что многие руководители применяют неэффективные методы мотивации персонала.

Суть данного исследования заключается в отсутствии отличного механизма мотивации к работе в мире, что приводит к таким проблемам, как частая и постоянная смена сотрудников, низкая производительность и негативные отношения между работником и руководителем.

Сущность и виды мотивации анализируют авторы в своих последних публикациях: Ф.Х. Бахшян и А.В. Калашникова [10], В.О. Лиховид [50], Н.П. Кириллов и Н.Н. Худойназарова [38], А.В. Трусков [91], О.В. Елепина [30],

А.Л. Никишина и Ю.М. Соболева [65], Г.А. Мешкова [53, 54], Ю.А. Батулин и Е.В. Грунина [9], К.А. Завалий [31] и др.

Анализу методов управления мотивацией посвящены работы: Р.А. Гарфетдинова [21], М.К. Кузьминой [45], С.Ф. Виноградова [17], В.А. Андреевой и Н.В. Шараповой [4], А.А. Аревицкой [6], К.В. Фандий и М.Л. Русевой [92], В.Н. Дедкова, И.Ф. Дедковой и Ф.Х. Бахшыяна [26] и др.

Мотивацию рассматривают: как фактор повышения производительности труда [60], как фактор повышения эффективности функционирования организации [33], как фактор успеха организации [48], как фактор повышения эффективного управления персоналом [72], как способ повышения производительности труда [34], как фактор развития современной организации [80], как основа профессионального выбора [93], как результат качественного менеджмента [3].

Проблемы мотивации и стимулирования персонала рассматриваются авторами: А.В. Борисенко [16], И.А. Куликовской [47], Е.Н. Приходько, М.О. Сысоев и С.А. Кузнецов [76], М. Бабоян [9], В.Г. Башарина [12], С.А. Апель [6], И.В. Митрофанова, И.В. Корсакова, А.С. Пономарева и И.Д. Калиничева [57], И.А. Рябова, О.Ю. Трилицкая и Т.В. Чигарева [58] и др.

Повышение и формирование эффективности системы мотивации изучают авторы: И.В. Никитина [65], А.А. Бледных [13], И.В. Кушнарера и М.В. Бугаева [47], Ю.Ю. Марусечко [53], Е.В. Бабешкова, Т.Г. Жамкова и Т.Н. Чернышова [8], Н.В. Петкина [73], Н.С. Самарина [78], И.А. Эпштейн [101], О.А. Павленко и К.А. Ларионова [71], Р.С. Сухенко и Д.Д. Репникова [88], Е.А. Корч и Е.Ю. Рубан [42] и др.

Оценка публикаций последних лет также затрагивает вопросы связи факторов текучести персонала с применяющимися в компаниях мотивационными схемами: Л.В. Шамратова и К.Д. Лемец [98], Е.В. Репринцева [76], Д.С. Белов [13], И.А. Шилинскайте и О.В. Шилинскене [100].

Проведенный нами анализ публикаций по проблеме исследования, выявил острый дефицит исследований влияния мотивационных схем на

показатели текучести кадров на предприятиях, множество исследований как в зарубежной литературе, так и в отечественной посвящено управлению, оценке, стимулированию и мотивации персонала. Сказанное определило актуальность, цель, задачи, предмет и объект исследования.

Цель магистерской диссертации – разработка рекомендаций по совершенствованию механизма мотивации персонала и направлений повышения его стабильности на предприятия.

Сформулированная цель исследования определила ряд **задач**:

- рассмотреть понятие и факторы, влияющие на текучесть персонала предприятия;
- изучить методы оценки текучести персонала организации;
- охарактеризовать отечественный и зарубежный опыт применения мотивационных схем на предприятии;
- дать организационно–экономическую характеристику ООО «ЧИМА РУС»;
- провести оценку эффективности механизма мотивации персонала в ООО «ЧИМА РУС»;
- исследовать уровень и тенденции факторов текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС»;
- разработать мероприятия повышения стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС»;
- сформировать эффективный механизм мотивации персонала в ООО «ЧИМА РУС»;
- определить экономическую эффективность от ряда сделанных предложений.

Объект исследования – ООО «ЧИМА РУС».

Предмет исследования – организационно-экономическая деятельность ООО «ЧИМА РУС».

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в сфере менеджмента, теории организации,

стратегического управления, экономики трудовых ресурсов, управления персоналом, экономики, теории мотивации и др. Среди них стоит отдельно отметить следующие работы, оказавшие влияние на ход нашего исследования: Г.Р. Абзалова, И. Андреева, С.А. Апель, М. Бабоян, И.В. Богатырева, А.П. Воротилова, Р.А. Гарфетдинов, А.В. Дейнека, И.Б. Дуракова, Г.О. Искандарян, Т.Ю. Кику, Е.А. Корч, Дж.К. Лафта, В.О. Лиховид, И.В. Митрофанова, П.А. Михненко, Н.С. Моргун, В.А. Спивак, К.В. Фандий, С. Чоудхари, Л.В. Шамратова, И.А. Шилинскайте, И.А. Эпштейн, Ch. Grungoos и др.

Методы исследования – монографический (изучение подходов ученых к сущности текучести персонала), научного поиска (составление сравнительной характеристики методов, применяемых для оценки текучести персонала предприятия, исследование публикаций по передовому опыту в отечественной и зарубежной практике применения различных мотивационных схем), методы классификации и группировки (для формирования теоретического исследования – от общего к частному и наоборот), метод коэффициентов (для оценки текучести персонала на предприятии), социологические методы (анкетирование и опрос персонала на предмет выявления качества имеющейся системы мотивации), методы математической статистики (для составления прогнозной моделей влияния мотивации на текучесть персонала), прогнозирования (для оценки ожидаемого экономического эффекта), а также другие.

Период исследования – 2016-2018 гг.

Информационную базу исследования составили данные информационно–аналитических агентств в сети Интернет, внутренняя и внешняя отчетность ООО «ЧИМА РУС» за 2016–2018 гг.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

1. Анализом внутренней и внешней отчетности, представленной ООО «ЧИМА РУС».
2. Данными Федеральной службы государственной статистики.

3. Работами авторитетных авторов в сфере менеджмента и экономики организации.

4. Отчетность для сравнительного анализа представлены персоналом организаций, занятых в аналогичной сфере деятельности по Самарской области.

5. За основу затрат были приняты среднерыночные цены без учета возможного роста инфляции.

Научная новизна настоящего исследования заключается в следующем:

1. Разработан инновационный подход к расчету показателя текучести кадров, особенность которого заключается в своевременном анализе неоправданных и убыточных последствий от потерь персонала. Особенность предложенной формулы расчета состоит в том, что она также отражает количество персонала, которые покинули рабочие места не только по собственному желанию, но и показывает число тех кто неоднократно нарушал трудовую дисциплину или трудовое законодательство, число переводов в другие организации или дочерние компании без качественных изменений условий труда, сокращения, увольнение персонала по причине утраты возможности выполнять свои трудовые функции – болезнь, смерть, инвалидность и др. по причине отсутствия должных условий охраны труда на предприятии.

2. Уточнена система исследования факторов текучести персонала, предусматривающая как количественные, так и качественные показатели оценки.

3. Предложен пилотный проект повышения стабильности персонала на предприятии на основе имеющихся внутренних и внешних условий функционирования организации;

4. Уточнена необходимость изменения парадигмы системы мотивации персонала, предусматривающего смену балльной оценки, дублирующей основные положения и трудовые обязанности каждого работника на более развитую систему грейдов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что могут быть использованы в ходе преподавания таких курсов как «Экономика предприятия», «Экономика труда», «Управление персоналом», «Финансовый менеджмент» и др. Также предложенные автором направления повышения стабильности персонала могут быть апробированы рядом предприятий отрасли в качестве путей повышения финансовых результатов их деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

– Высокая текучесть кадров почти всегда свидетельствует о серьезных недостатках в мотивации персонала и управлении компанией в целом. Главное – это демотивирующий эффект того, что один из сотрудников покидает компанию, а другой теряет мотивацию.

– Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в области мотивации персонала показал, что основным методом мотивации в Российской Федерации является вознаграждение за труд, не являющееся инвестиционным инструментом управления эффективностью труда.

– Опыт развивающихся и развитых стран в области стимулирования труда считается особенно важным ресурсом для Российской Федерации, поскольку в нашей стране существуют трудности, связанные с низкой мотивацией к работе в наших компаниях, а усилия по внедрению современных исследований без надлежащей адаптации зачастую терпят неудачу.

– Современные парадигмы управленческой мысли ведут к тому что в результате учета факторов влияющих на коэффициент текучести должны быть такие как: количество сотрудников, покинувших рабочие места на предприятии по собственному желанию, число тех кто неоднократно нарушал трудовую дисциплину или трудовое законодательство, число переводов в другие организации или дочерние компании без качественных изменений условий труда, сокращения, увольнение персонала по причине утраты возможности выполнять свои трудовые функции – болезнь, смерть, инвалидность и др. по причине отсутствия должных условий охраны труда на предприятии. Все эти факторы должны быть учтены при расчете показателя текучести персонала,

лишь рассчитанный в таком виде показатель позволит руководству предприятия представить полную картину потери персонала.

– Инновационные методы мотивации, учитывающие специфику и размер компании способствуют снижению текучести персонала.

Апробация результатов исследования. По результатам работы были составлены рекомендации, которые приняты руководством ООО «ЧИМА РУС» в качестве конструктивных решений в области стратегии управления персоналом на будущий финансовый год.

Результаты исследования опубликованы в научном журнале Colloquium-journal №27(51), 2019 г., статья «Исследование факторов текучести персонала и пути совершенствования мотивационных схем на предприятии».

Личный вклад автора заключается в формировании пилотного проекта по повышению стабильности персонала на предприятии на основе имеющихся внутренних и внешних условий функционирования организации, также обоснована необходимость изменения парадигмы системы мотивации персонала, предусматривающего смену балльной оценки, дублирующей основные положения и трудовые обязанности каждого работника на более развитую систему грейдов.

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Магистерская диссертация содержит 110 страниц основного печатного текста, 24 таблиц, 43 рисунка, 8 приложений и выполнена с использованием 105 источников литературы.

Во введении анализируется актуальность исследования, анализируется степень изученности проблемы, сформулированы – цель, задачи, предмет, объект, методы исследования. Раскрываются теоретическая и информационная база исследования, сформулированы положения научной новизны и практической значимости исследования, определен личный вклад автора,

достоверность и обоснованность результатов исследования. Представлены результаты апробации настоящего исследования.

В первой главе магистерской диссертации «Теоретические основы исследования факторов текучести персонала и формирование мотивационных схем на предприятии» рассматривается понятие текучести персонала и факторы, влияющие на нее, изучаются методы оценки текучести персонала, дается характеристика мотивационных схем, применяемых на отечественных и зарубежных предприятиях.

Во второй главе магистерской диссертации «Анализ мотивационной схемы и ее влияние на текучесть персонала в ООО «ЧИМА РУС» дается организационно–экономическая характеристика субъекта исследования, проводится оценка эффективности механизма мотивации персонала на предприятии, анализируются факторы текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС».

В третьей главе магистерской диссертации «Совершенствование механизма мотивации персонала и направления повышения его стабильности в ООО «ЧИМА РУС» определены мероприятия повышения стабильности персонала, сформирован механизм мотивации персонала предприятия и произведена прогнозирование экономической эффективности от ряда сделанных предложений.

В заключении приводятся основные тезисы по проведенному исследованию. Итого по теоретическому, аналитическому и проектному разделу работы.

1. Теоретические основы исследования факторов текучести персонала и формирование мотивационных схем на предприятии

1.1 Понятие и факторы, влияющие на текучесть персонала предприятия

Среди множества проблем в современной экономике – это и финансовый кризис, рост доллара, стремительный темп на импортозамещение, рост налогов и прочее, не маловажной является проблема текучести персонала на российских предприятиях. Данная проблематика актуальна как для вновь создаваемых предприятий, так и для успешно действующих корпораций с высоким показателем эффективности.

Текучесть персонала, или «индекс крутящихся дверей», как отмечают Ю.А. Галкина и Е.Н. Сулименко: «считаем это крайне болезненным местом в хозяйственной жизни любого предприятия, которое способно оказать вредоносное воздействие как на количественные показатели деятельности бизнеса – финансовые показатели, так и на качественные показатели – снижение производительности, затухание корпоративного духа организации, блеклость имиджа организации, как работодателя на рынке – устойчивость в конкурентной среде!» [21, с. 576].

Д.А. Кузнецов добавляет: текучесть кадров - «это скорость, с которой работник покидает работодателя в определенный период времени. Текучесть кадров описывает количество сотрудников, которые покидают компанию по сравнению с количеством людей, которые остаются на работе» [45, с. 159].

Как отмечают И.А. Новосёлова и Т.А. Самылкина: «современная теория управленческой мысли позволила нам сформулировать следующее определение текучести персонала – это движение персонала от организации во внешнюю среду, вызванное одной или рядом причин, фокусирующихся на принципах неудовлетворенности текущими условиями труда» [68, с. 458]. Автор рассматривает понятие «текучесть персонала» в неразрывной связи с понятием «трудова́я моби́льность персонала» (рисунок 1) [64, с. 15].

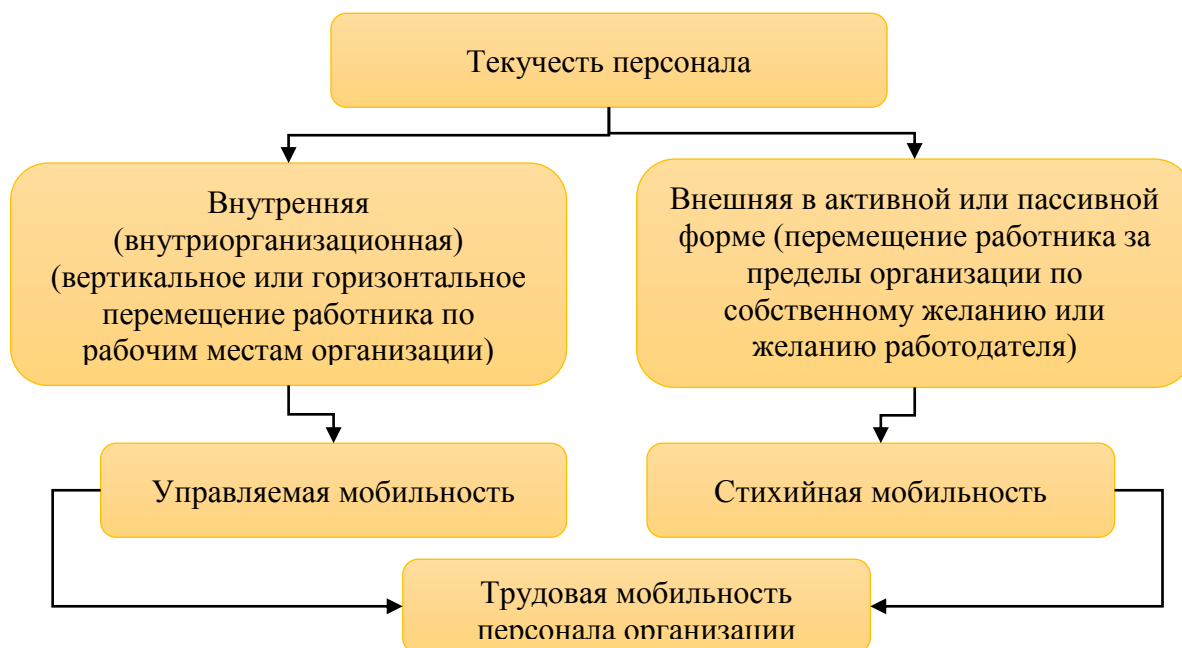


Рисунок 1 – Связь понятия «текучесть персонала» с понятием «трудовая мобильность персонала»

Виды текущести персонала представлены в Приложении А.

Беря во внимание позицию В.А. Складневской суть экономических потерь, связанных с текучестью персонала компании, складывается главным образом из нескольких составляющих, которые проиллюстрированы нами на рисунке 2.

Сокращение занятости из-за текущести кадров и снижение производительности новых сотрудников часто прерывает работу организации, что, в свою очередь, приводит к простоям и сверхурочным работам. Зачастую компании вынуждены удерживать слишком много сотрудников из-за повышенной текущести кадров и невозможности быстрого заполнения вакансий, что негативно сказывается на трудозатратах и снижает количество увольнений. Высокая текучесть кадров также может привести к технологическим трудностям, поскольку зачастую для выполнения рабочих задач требуются специалисты, которых невозможно быстро подобрать.

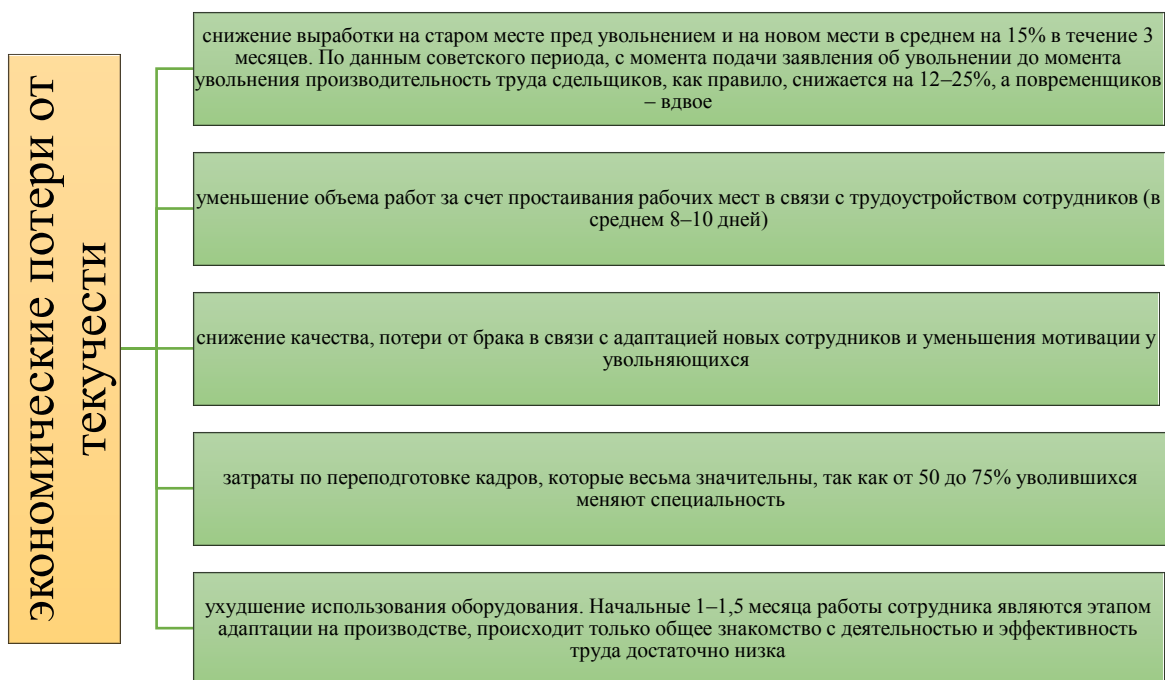


Рисунок 2 - Экономические потери от текучести персонала [80, с. 69]

Рассмотрим факторы, влияющие на текучесть персонала – рисунок 3.

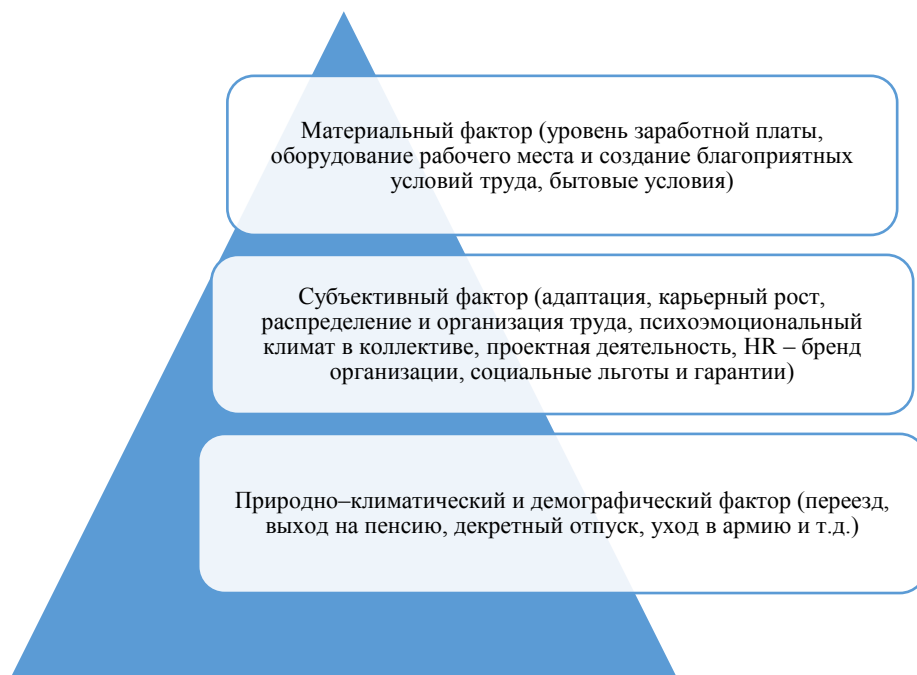


Рисунок 3 - Факторы, влияющие на текучесть персонала [99, с. 898].

С нашей точки зрения, работая над первыми двумя факторами, можно снизить колебания текучести персонала до приемлемого уровня и сохранить высокую производительность в коллективе.

Факторы, вызывающие текучесть персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Так, Б.А. Воронин и Н.Б. Фатеева выделили следующие факторы текучести кадров в компаниях: «возраст, пол, уровень подготовки персонала организации, а также влияние стажа работы, особенности адаптации новых сотрудников в организации и влияние уровня вознаграждения, получаемого работником в организации» [19, с. 56]. По мнению специалиста по управлению персоналом Л. Шевляковой, высокая оценка показателя текучести кадров предприятия может быть следствием не совершенной и неадекватной стратегии управления персоналом. Причем автор в своей публикации определяет две группы явных причин, способствующих росту показателя текучести кадров: первая - это ошибка в стратегии управления людскими ресурсами, а вторая - это ошибка в стратегии набора персонала [104]. Первая группа причин проиллюстрирована на рисунке 5.

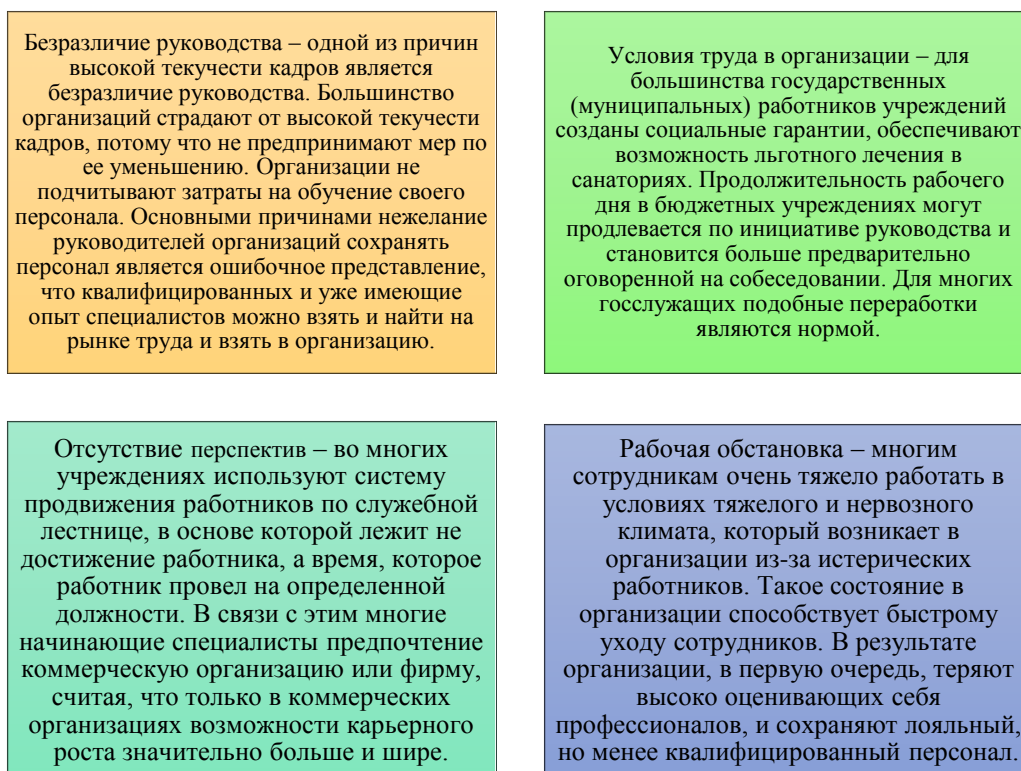


Рисунок 5 – Первая группа причин текучести персонала в организации по Л. Шевляковой [79]

В следующую группу причин автор определил ряд ошибок именно подбора кадров, которая содержит следующий перечень, проиллюстрированный на рисунке 6.



Рисунок 6 – Вторая группа причин текучести кадров – ошибка стратегии подбора персонала по Л. Шевляковой [79]

На сегодняшний день специалисты в области управления человеческими ресурсами связывают одну из причин высокого коэффициента потери кадров на предприятиях с растущим среди сотрудников недовольством соотношения выполняемого объёма работы к величине получаемой заработной платы, а также с использованием неадекватной, непонятной для сотрудников системы мотивации труда [98, с. 251].

Невзирая на бытующее мнение о том, что к основным потребностям человека относят физиологические потребности и потребность в безопасности, конкурентное сражение в современных реалиях выигрывают спрос на высокую заработную плату или получение премий, бонусов, надбавок.

Наблюдая за современными тенденциями, так или иначе приходится учитывать и мириться с реальной картиной мира, где все явления и процессы коммерциализованы.

Процесса самомотивации может быть недостаточно, поскольку для того, чтобы в человеке не угасало стремление развиваться и совершенствоваться его текущие заслуги и результаты должны постоянно подкрепляться каким-либо вознаграждением. Очевидным представляется факт, что текучесть персонала напрямую связана с мотивацией работников.

На практике в области материального стимулирования применяют следующие мероприятия:

- ежемесячные выплаты надбавок, бонусов отличившимся сотрудникам; ожидание от данного мероприятия – заинтересованность сотрудников выполнять качественно должностные обязанности [89, с. 119];

- выплата премий за инновации; ожидание – со стороны сотрудников продвижение и реализация выдвинутых инициатив, реализация своего творческого потенциала в организации [17, с. 11];

- за стаж работы соответствующим «ветеранам труда» выплачиваются ежегодные премиальные отчисления; ожидание – снижение текучести кадров, создание постоянного штата сотрудников [69, с. 112];

– выплата стимулирующих надбавок и доплат за совмещение работы отсутствующих сотрудников либо расширение зоны обслуживания при совмещении аналогичной должности, надбавок за учёную степень, доплат за наставничество; ожидание – увеличение лояльности сотрудников к работодателю;

– денежные компенсации особых условий труда: за разъездной характер работы, за вредные условия труда; установление районных коэффициентов при работе в условиях Крайнего севера, в пустынных и безводных районах; ожидание – повышение доверия к работодателю, снижение текучести кадров и создание сплочённого коллектива.

Ситуация с изменением кадрового состава в сторону понижения эффективности труда сотрудников является первым признаком нецелесообразного управления кадровым потенциалом предприятия. Однако, нередко ситуация, при которой предприниматели, управленцы и владельцы фирм используют «текучку кадров» как механизм уменьшения издержек на содержание квалифицированного персонала.

Кроме того, давно замечена закономерность, когда начальники, которые позволяют в своей компании, либо в своем подразделении частую смену действующего персонала, в большинстве своем, сами не являются людьми постоянными и, как правило, неспособны на выстраивание долгосрочных отношений. С кем бы им не приходилось иметь дело, им гораздо проще отказаться от сотрудничества либо взаимодействия с тем или иным работником, нежели, изменить себя и свое отношение к сложившимся обстоятельствам.

Для улучшения ситуации с постоянно уходящими из компании сотрудниками и получения возможности регулировать интенсивность оттока персонала из компании, прежде всего, необходимо понять и определить причины увольнения персонала. В качестве первостепенной причины можно назвать несоответствие ожиданиям сотрудников условий труда или уровня вознаграждения, например, слишком низкая заработная плата, или

некомфортные условия труда, в которых приходится работать, либо отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице.

С приходом новых сотрудников в компанию и уходом работников с большим опытом значительно снижается производительность труда, поскольку за короткое время не всегда удается адаптироваться к требуемому уровню нагрузки. Как следствие, происходит потеря потенциальной прибыли компании. Подобные результаты также ожидаются, когда опытные и квалифицированные сотрудники обучают новых и тратят излишнее время именно на «воспитание» сотрудника, а не на выполнение трудовых обязанностей. Кроме этого, к негативным последствиям «кадровой текучки» относят ухудшение микроклимата в коллективе.

Приведем пример существующей системы мотивации сотрудников, практикуемой на одном из производственных предприятий городского округа Самара. В акционерном обществе «Жуйбышевский нефтеперерабатывающий завод» применяются следующие способы мотивации персонала:

1. Сотрудникам, показавшим высокую работоспособность (выполнение поставленных задач и планов), начисляется дополнительная премия в размере 10% от заработной платы.

2. Всем сотрудникам выдается полис добровольного медицинского страхования, позволяющий за счет работодателя посещать стоматологов, проводить плановые операции, диагностические обследования.

3. Производится частичная оплата расходов за услуги фитнес-клубов, посещаемых сотрудниками.

4. Работникам и членам их семей предоставляются путевки в профилактории, санатории и дома отдыха.

5. За выслугу лет сотрудники награждаются именными памятным подарками.

6. Предоставляются специальные ипотечные условия, позволяющие часть займа оформить без начисления процентов.

7. Практикуется персональная публичная похвала (портрет работника помещается на доску почета).

8. Проводятся коллективные соревнования между подразделениями за звание лучших в каком-либо направлении, например, промышленной безопасности, с вручением наград в виде медалей и кубков.

9. Поощряется карьерный рост сотрудников, показывающих свой профессионализм, приверженность корпоративным ценностям и целеустремленность.

10. Проводится регулярное обучение сотрудников с целью повышения квалификации и приобретения новых навыков. Отличившихся работников отправляют учиться не только в другие города, но и страны.

11. Поздравления сотрудников со значимыми датами (дни рождения, заключение брака, рождение детей).

Оценка, проведенная независимыми экспертами в области кадрового менеджмента, показала, что система мотивации, применяемая на предприятии носит комплексный, но архаичный характер, применяя ряд методик материальной, нематериальной и социальной мотивации управленческий блок компании не получает должного и ожидаемого эффекта.

Применение различных видов мотивации должно быть логичным и актуальным для каждого конкретного бизнеса. В тоже время стоит сделать акцент на следующих немаловажных аспектах:

- применяются не все возможное в рамках настоящего предприятия формы мотивации сотрудников или применяются, но без должного подхода;

- применение довольно широкого спектра декларируемых форм мотивации персонала носит ограниченный характер, наличие само по себе форм мотивации, закрепленных в соответствующих положениях должно притворяться в жизнь компании с должным уровнем вовлеченности сотрудников;

- стоит провести оценку и изучить возможность замены утверждённых на предприятии форм мотивации более рациональными и соответствующими условиям его деятельности.

Таким образом, стоит отметить что проблематика текучести кадров достаточно сложна и многогранна и прямопропорционально связана со схемами мотивации, которые применяет компания. Мотивация должна быть сформирована с учетом внутренних и внешних факторов деятельности каждого субъекта предпринимательской деятельности. Подводя итоги нашего анализа понятия и причин возникновения текучести персонала на предприятии, отметим, что для снижения подобных факторов необходимо проводить регулярный мониторинг среди персонала организации, определять причины возможных недовольств в коллективе, формировать сплоченный коллектив и мотивировать работу персонала на более высокие результаты деятельность организации.

1.2 Методы оценки текучести персонала организации

Как указывается во многих учебных источниках: «текучесть персонала – это естественный процесс высвобождения сотрудников, показатель, указывающий, с какой скоростью компания теряет свой персонал».

С нашей точки зрения не приемлемо применять к негативному фактору слово «естественный». Возможно текучесть персонала и является естественной, когда происходит в рамках разумных пределов – обновления кадров более высококвалифицированными специалистами, а если персонал «бежит» с места работы, то вряд ли можно вести речь о естественности процесса. Примерно такой мысли придерживаются Н.В. Шикина, Е.В. Яшкова и Д.Ю. Вагин.

По их мнению причем не безосновательному, а подтвержденному исследованиями приемлемой следует считать текучесть персонала в рамках 3-7%. При этом следует брать во внимание сферу деятельности предприятия и ее возраст функционирования на рынке [99, с. 895-896].

Есть и точки зрения что текучесть персонала — это сугубо негативное явление и свидетельствует о некачественно выстроенной кадровой политике компании [33, с. 401].

В тоже время стоит отметить что и низкий показатель текучести персонала может негативно влиять на производственную или хозяйственную деятельность предприятия в том случае если происходит потеря узких высококвалифицированных специалистов. Именно сейчас появился термин «охота за головами», когда предприятия стараются сделать максимально комфортными условия высокоценных специалистов. Другой пример потеря специалистов, уходящих на пенсию и отсутствие альтернатив на их замену. Поэтому предприятиям всегда необходимо создавать резерв для исключения такого рода ситуаций, которые могут сбить и нарушить весь производственный или торговый цикл компании.

Отдельно стоит затронуть текучесть управленческого персонала. Таким специалистам труднее всего вникнуть в суть всего жизненного цикла предприятия, понять его хозяйственные связи и др. [105, р. 71].

Дж. Т. Костман и В. А. Шлеман отмечают: «Человеческий капитал – скрытый двигатель качества». И производительность этого самого «двигателя» имеет свойство падать при текучести кадров - эти цифры выглядят примерно так: поиск, отбор и найм производственного работника для компании обходится в среднем 41-43% от общего объема его годового заработка; замена обычного рабочего цеха на 2,5 тысячи долларов; замена директора по продажам на 20000 долларов. [43, с. 89].

В учебном пособии А.П. Егоршина [30] также подчеркивается пагубное воздействие текучести персонала на весь производственный цикл предприятия, так в одной организации, где автор настоящего пособия имел опыт выступать в качестве кадрового консультанта, за три года поменялось три директора, при этом текучесть персонала возросла до 30%. Это еще раз подчеркивает тот факт, что смена руководящего звена как цепной механизм воздействует на всю производственную систему. Организация была на грани банкротства пока не

был найден опытный и демократичный в своих взглядах руководитель, сумевший мотивировать персонал и создать сплоченную команду.

Приведем еще один пример, в одной из своих публикаций, посвященных менеджменту человеческих ресурсов, Дж. Харрингтон обращается к опыту всемирноизвестной компании Coca-Cola. Еще в недалеких 2000-х среднегодовая стоимость текучести кадров варьировалась в пределах 195-200 тысяч долларов из расчета на один супермаркет сети, если учитывать число всех супермаркетов компании, то сумма становится весьма внушительной и колеблется в пределах 5,9-6 млрд. долларов в год. Стоит заметить такие потери превышали уровень полученной чистой прибыли компании за тот же период [103, р. 77].

Вне всякого сомнения, снижение уровня текучести оказывает благотворное воздействие на все финансовые показатели деятельности бизнеса.

К сожалению, понимание данной парадигмы часто игнорируется отечественным бизнесом и руководящие органы в своем большинстве придерживаются авторитарных методов в управлении [59, с. 59].

Обратимся непосредственно к методике анализа текучести кадров на предприятии, а точнее не к методике, а единичному показателю, применяемому десятки лет в качестве основного оценочного фактора относительно кадрового состава [41, с. 28]:

$$T_{\text{вн}} = \frac{N_{\text{ув}}^{\text{б-пр}}}{N_{\text{ср.сп.}}} \times 100\% \quad (1)$$

где, $T_{\text{вн}}$ – показатель, характеризующий внешнюю текучесть на предприятии, %; $N_{\text{ув}}^{\text{б-пр}}$ – численность уволенного персонала в исследуемом периоде по причинам относящимся к разряду неуважительных – среди них увольнение сотрудника из-за нарушения дисциплины труда или нарушения трудового законодательства, также сюда относятся сотрудники, покинувшие организацию по собственному желанию, чел., $N_{\text{ср.сп.}}$ – это среднесписочное

число работников в анализируемом периоде, определяемое, как сумма уволенного персонала на начало и на конец года разделенная пополам, чел.

Оценивая присутствующие в расчётном коэффициенте показатели, с нашей точки зрения и учетом внешних условий, в которых функционируют предприятия данный коэффициент видится не совсем корректным, за основу необходимо брать большее число показателей, так как причин увольнения и потери персонала в компании больше чем три: увольнения по переводу, принятие рабочих на условиях аутсорсинга для выполнения какого-то проекта и т.д. Великое множество примеров существует по данному поводу, один из самых известных, как в одной компании за два года произошла смена 90% его работников, причем стоит заметить, что по собственному желанию ушел всего один человек из этих 90%. Остальные работники были уволены по переводу – без повышения заработной платы или повышения в должности.

Таким образом, нами получен вывод о необходимости расширения границ расчета показателя текучести персонала, а предлагаемая множеством учебных пособий формула потеряла свою актуальность. А.П. Егоршин в своем учебном пособии предлагает именно такой вариант расчета показателя текучести персонала [30, с. 76], в котором общее число уволенных сопоставляется со среднесписочной численностью работников предприятия. Но числитель данной формулы есть сумма следующих показателей: количество сотрудников, покинувших рабочие места на предприятии по собственному желанию, число тех кто неоднократно нарушал трудовую дисциплину или трудовое законодательство, число переводов в другие организации или дочерние компании без качественных изменений условий труда, сокращения, увольнение персонала по причине утраты возможности выполнять свои трудовые функции – болезнь, смерть, инвалидность и др. по причине отсутствия должных условий охраны труда на предприятии. Все эти факторы должны быть учтены при расчете показателя текучести персонала, лишь рассчитанный в таком виде показатель позволит руководству предприятия представить полную картину потери персонала.

Таким образом, расчетная формула внешней текучести персонала должна, по нашему мнению, выглядеть следующим образом:

$$T_{\text{вн}} = \frac{N_{\text{ув}}^{\text{с.ж.}} + N_{\text{ув}}^{\text{дисц}} + N_{\text{ув}}^{\text{перв.}} + N_{\text{ув}}^{\text{усл.тб.}}}{N_{\text{ср.сп.}}} \times 100\% \quad (2)$$

где $N_{\text{ув}}^{\text{с.ж.}}$ – число уволенных по собственному желанию, чел.; $N_{\text{ув}}^{\text{дисц}}$ – число уволенных из-за нарушения трудовой дисциплины и законодательства, чел.; $N_{\text{ув}}^{\text{перв.}}$ – число уволенных переводом без повышения должности и заработной платы, чел.; $N_{\text{ув}}^{\text{усл.тб.}}$ – число вынужденно уволенных работников, потерявших здоровье, жизнь из-за отсутствия безопасных условий труда, чел.

В завершении настоящего параграфа отметим, что анализ уровня текучести персонала должен быть выполнен как в качественном эквиваленте, так и в количественном. Качественный анализ предполагает проведение опросов и анкетирования среди персонала на предмет неудовлетворенности условиями труда. Также здесь могут применяться методы экспертной оценки и сравнительный анализ с аналогичными предприятиями, занятыми в той же сфере деятельности в регионе. Количественный анализ – это расчет показателя текучести персонала с поправками на количество сотрудников, покинувших рабочие места на предприятии по собственному желанию, число тех кто неоднократно нарушал трудовую дисциплину или трудовое законодательство, число переводов в другие организации или дочерние компании без качественных изменений условий труда, сокращения, увольнение персонала по причине утраты возможности выполнять свои трудовые функции – болезнь, смерть, инвалидность и др. по причине отсутствия должных условий охраны труда на предприятии. Все эти факторы должны быть учтены при расчете показателя текучести персонала, лишь рассчитанный в таком виде показатель позволит руководству предприятия представить полную картину потери персонала. Необходимо также анализировать затратные аспекты: время, потраченное на поиск специалистов, время, потраченное на адаптацию новых работников, время простоя оборудования, время, затраченное кадровой службой на оформление новых специалистов, затраты на наставничество и др.

1.3 Мотивационные схемы на предприятии: отечественный и зарубежный опыт

На протяжении длительного времени проблемы и противоречия в управлении персоналом, также, как и закономерности управленческой деятельности остаются предметом дискуссий. Можно с уверенностью сказать, что каждая компания формирует свой образ или имидж на рынке исходя из множества факторов, одним из которых является отношение руководства компании к своему персоналу, методам его мотивации, поддержки и развития [72, с. 28]. Бесспорно, персонал компании – это важнейший ресурс который влияет на все производственные механизмы и состояние компании как целостного организма. Это состояние должно быть стабильным, устойчивым и выносливым для поддержания конкурентоспособности на рынке [25, с. 41].

Неотъемлемой частью успеха является активное участие сотрудников в жизни организации. По мнению исследователей, современные организации считают, что замены нет и все в порядке. Однако, если менеджер заботится о своей команде, необходимо искать способы ее сохранения. Мотивация является одной из основных управленческих функций, посредством которой гарантируется активизация деятельности сотрудников и побуждения к эффективной работе для достижения целей организации [60, с. 179]. В управленческой и экономической литературе существуют две концепции относительно понятия «мотивации» - рисунок 7.

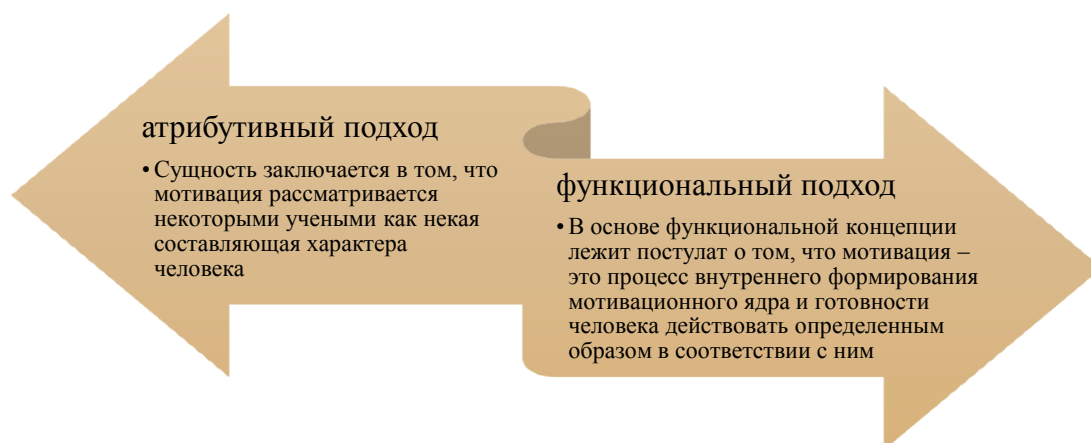


Рисунок 7 – Концепции подходов к понятию мотивации [20, с. 98]

В управлении существует два вида мотивации: внутренняя и внешняя – рисунок 8.

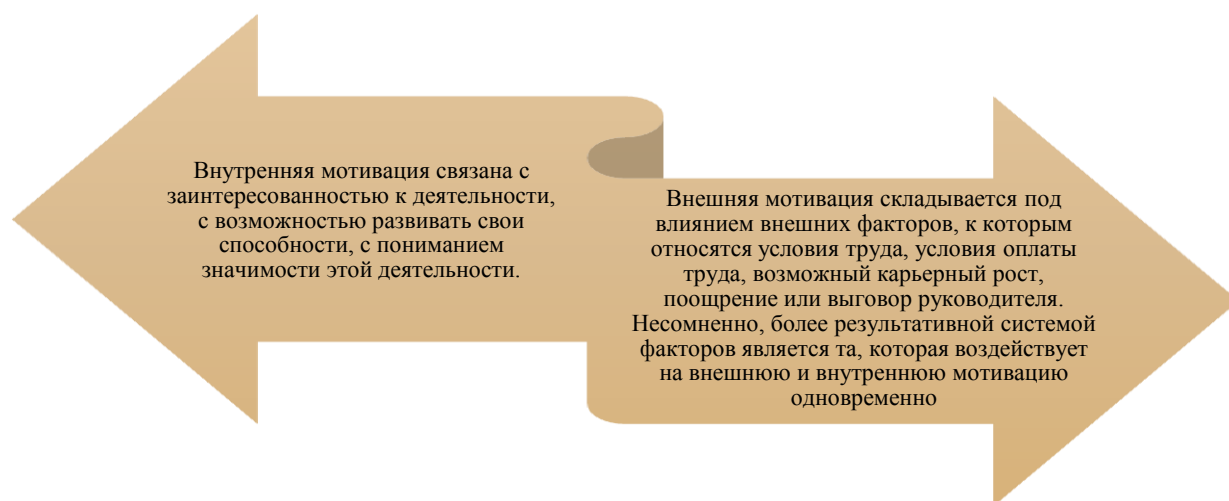


Рисунок 8 – Виды мотивации персонала [75, с. 15]

Существуют четыре подхода к мотивации: традиционный, подход фундаментом в котором выступают человеческие отношения, подход основанный на человеческих ресурсах и современный подход, как комбинированный и модифицированный подход трех предыдущих.

Традиционный подход восходит к древним временам и выражается в методе «кнута и пряника». В древности и средневековье человек был вынужден работать из-за угрозы физического наказания (неэкономического принуждения на работе). Немного позже с развитием экономической и управленческой мысли возникло понятие «экономического человека», на смену парадигмы административного управления пришел принцип лояльности - в качестве стимула стал использоваться «пряник». В частности, Ф. Тейлор исходил из того, что люди готовы делать больше за большие деньги, жестко привязывал заработную плату к количеству и качеству результатов труда [95, с. 174].

Основой отношений в коллективах стали именно человеческие отношения, которые одновременно подтверждались результатами хоторнских экспериментов. Возросла роль неэкономических льгот, таких как

удовлетворение социальных потребностей (общение, социальное положение). Такой подход породил понятие «социального человека».

Подход, основанный на людских ресурсах, представляет собой развитие понятий «экономическая личность» и «социальная личность». Мотивация основана на концепции «целостного человека». Менеджеры, которые относятся к своим сотрудникам как к компетентным, ориентированным на производительность людям, которые воспринимают работу как стимулирующую деятельность, могут достичь значительного повышения производительности.

В свою очередь современный подход не есть целостное представление, он также имеет две концептуально противоположных теории – рисунок 9.

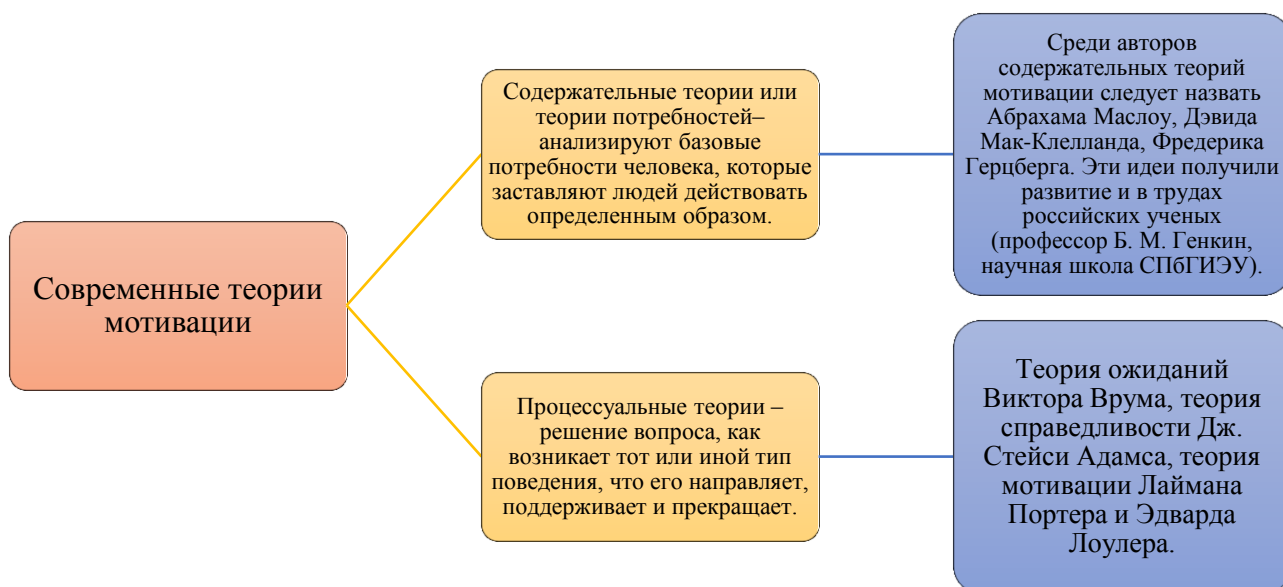


Рисунок 9 – Современные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на изучении человеческих потребностей, которые будут заставлять людей действовать. Сторонники такого подхода являются: А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга и другие [25, с. 41].

Процессуальные теории мотивации базируются на потребности человека как элемент процесса поведения, который связан с конкретным

обстоятельством. Самыми известными процессуальные теории мотивации являются: теория равенства С. Адамса; теория постановки целей Э. Локке; Модель мотивации Портера-Лоулера; теория ожидания В. Врума [60, с. 179].

Так как теорий очень много рассмотрим кратко несколько примеров.

Несмотря на то, что содержательные теории мотивации расходятся по ряду вопросов с процессуальными теориями мотивации, они не являются взаимоисключающими. Процесс развития теорий мотивации имел эволюционный характер. Чтобы разобраться в данных теориях, нужно понять основополагающие понятия такие как потребность и вознаграждение [20, с. 98].

Рычагом процесса мотивации работы считается развитие потребности.

Как отмечает Е.Г. Посадсков: «Потребности – это ресурс активности человека. Содержательные теории мотивации сделали попытку классифицировать человеческие потребности по определённым категориям: первичные потребности и вторичные потребности» [75, с. 16].

Потребность никаким способом невозможно измерять или наблюдать, об их существовании можно судить только по поведению человека. Когда потребность ощущается человеком, то в нем пробуждается стремление. «Побуждение — это ощущение позыва, благодаря которому человек начинает идти к поставленной цели. Цель является средством удовлетворения потребности» [95, с. 174].

Потребность можно удовлетворить вознаграждением. Вознаграждение – это все, что человек полагает значимым для себя. Однако у всех людей понятие ценности абсолютно разные, следовательно, что и у всех различная оценка вознаграждения и его относительной ценности. Руководители используют внешние и внутренние вознаграждения, получаемые посредством работы [83, с. 178].

Внешние вознаграждения — это вознаграждения которые дает сама организация, а не то, что ты получаешь от самой работы. К такому типу вознаграждения относят: зарплату, статус компании на рынке ее престиж, продвижение по карьерной лестнице, дополнительный отпуск, служебный

автомобиль и так далее. Внутреннее вознаграждение — это все то, что дает сама работа, состояние ценности человека в деле. К такому типу вознаграждения относятся: самоуважение, значимость выполняемой работы, чувство достижения результата [50, с. 218].

Содержательные теории мотивации делают акцент в первую очередь на потребности, которые побуждают людей действовать. Для содержательной теории мотивации больше всего имеют значение работы: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда [60, с. 183]. В 1943 году Абрахам Маслоу создавал свою теорию мотивации и делал выводы о том, что у людей множества потребностей и их можно разделить на пять основных категорий – Приложение Б.

По данному рисунку видно, что основой потребностей являются физиологические потребности, они считаются наиболее необходимыми для существования. Потребность в еде, воде, убежище, в отдыхе и сексуальные потребности – это всё физиологические потребности. Вторая ступень в пирамиде – потребность в безопасности и социальной защищенности. В эту потребность входит уверенность в безопасности, уверенность, что физиологические потребности станут удовлетворены в будущем. Третью ступенью является социальная потребность, она означает, что человек хочет чувствовать принадлежность к чему или кому-либо, понимать, что тебя принимает и поддерживает общество. Четвертая ступень в пирамиде – это потребность в уважении. Она включает в себя потребность в самоуважении, уважение со стороны окружающих, потребность в достижении личных целей. И пятая ступень – потребность самовыражения, это когда человек хочет реализовать свой потенциал и достичь духовных ценностей [97, с. 44].

Другую модель мотивации разработал американский психолог Дэвид Макклелланд в 1940-е годы. В его теории основной упор был на потребности высших уровней: стремление к успеху, к власти и признание. Данные потребности не расположены иерархически, и они не исключают друг друга. Стремление к власти проявляется как стремление оказывать воздействие на

других людей. Данная потребность заставляет людей двигаться вверх по карьерной лестнице, а также быть в роли лидера и распространять цели предприятия, находить решения и средства для реализации целей. Потребность в успехе заставляет людей брать всю ответственность на себя и искать способы для реализации целей. На основе потребности в признании означает, что работники будут чувствовать себя комфортно на работе с большим количеством контактов [60, с. 186].

В 1950 году Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации. Согласно данной теории на рабочем месте, наравне с определёнными условиями, которые станут вызывать удовлетворение от работы, также существует и другой набор факторов, который будет вызывать неудовлетворённость от работы. В двухфакторной теории мотивации существуют две категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы [63, с. 102].

Ф. Герцберг провел серию опросов на различных предприятиях для того, чтобы узнать у рабочих, при каких условиях труда им легче и комфортнее работать, и наоборот – в каких условиях у них пропадала мотивация к работе.

Исходя из этих опросов, Ф. Герцберг выделил основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой: признание успехов, интерес к рабочему процессу, обязательства, продвижение, профессиональный рост. Дополнительно к этому, он выделил те факты, которые отрицательно влияют на сотрудников: неудовлетворенность методами управления, политика администрации компании, плохие условия, в которых происходит процесс труда, отсутствие стабильности, неуверенность в завтрашнем дне, межличностные отношения на работе, влияние работы на личную жизнь сотрудников.

Теория Клейтон Альдерфера похожа на теорию Маслоу, но она переопределяет теорию Маслоу, чтобы упростить ее. Однако между двумя версиями существуют некоторые ключевые различия. К. Альдерфер дал три ключевые категории потребностей: существование, связь и потребность роста.

Одно из самых важных различий между двумя теориями заключается в том, что, хотя А. Маслоу поддерживает каждую низкую категорию потребностей, она должна быть удовлетворена, прежде чем кто-то сможет двигаться вверх, К. Альдерфер показывает, что две или более категорий могут быть удовлетворены одновременно. Теория К. Альдерфера менее жесткая с точки зрения удовлетворения потребностей [60, с. 188].

Потребности существования: это самая основная категория потребностей, определяемая К. Альдерфером. Однако уровень существования в его теории соответствует двум самым основным категориям потребностей в теории А. Маслоу. Это физиологические потребности и потребности в безопасности, которые наиболее важны для существования любого человека.

Потребность в родстве – это человеческие потребности, связанные с тем, чтобы чувствовать себя важным. Эта категория соответствует двум средним группам в теории А. Маслоу. В эту категорию входят категории социальных потребностей А. Маслоу и внешняя составляющая потребностей в самооценке. Это касается потребности людей иметь межличностные отношения и общаться с другими в обществе. Люди также нуждаются в признании и ценности, чтобы чувствовать себя ценными в обществе [60, с. 188].

Потребности в росте – теории К. Альдерфера соответствуют внутренней составляющей потребностей в самооценке А. Маслоу и его потребностей в самореализации. Люди ищут роста и личностного развития, выполняя значимую работу.

К. Альдерфер выдвинул эти три основные категории потребностей. Более того, порядок удовлетворения потребностей может быть более гибким в соответствии с его теорией, а не теорией А. Маслоу. В то время как потребности в существовании имеют более высокий приоритет, приоритет может измениться для людей с изменяющимися обстоятельствами.

Процессуальная теории мотивации никак не оспаривают существование потребностей, данная теория позиционирует, что действия людей находится в зависимости не только от потребностей. В процессуальной теории

рассказывается, что поведение личности считается функцией ожидания и восприятия, относящихся к данной ситуации, и вероятных последствий выбранного им определённого типа поведения [83, с. 128-129].

В 60-е годы XX века была разработана теория справедливости американского психолога Дж. Адамса. В теории справедливости мотивацию рассматривают на основании, что люди сравнивают себя с другими рабочими того же предприятия или с рабочими других предприятий, выполняющих аналогичную работу. Сотрудники сравнивают с другими сотрудниками все начиная с рабочего времени и заканчивая престижем организации.

Поэтому менеджеру нужно помнить, что проблемы с персоналом могут возникнуть: если персонал почувствует несправедливое отношение; если работники не знают систему оплаты труда и порядок премирования за выполненный труд; если труд рабочего недооценили [60, с. 188].

Руководитель должен понятно объяснять о существующей разнице в вознаграждениях, если у сотрудников результативность достигнет уровня их коллег, то они станут получать такое же повышенное вознаграждение.

Теория Виктора Врума основана на том, что активная потребность индивида - это не единственное условие для мотивации человека к достижению определенной цели. Также, человек должен надеяться на то, что тип поведения, выбранный им, приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, сочетающую различные аспекты. Модель Портера и Лоулера – более полная модель мотивации. Эта модель была практически применена и при изучении менеджеров. Это многовариантная модель, которая объясняет взаимосвязь, существующую между отношениями к работе и эффективностью работы.

Эта модель основана на четырех основных предположениях о поведении человека:

– Как упоминалось выше, это многомерная модель. Согласно этой модели, индивидуальное поведение определяется сочетанием факторов в человеке и в окружающей среде.

– Предполагается, что люди – это разумные люди, которые принимают осознанные решения относительно своего поведения в организациях.

– У людей разные потребности, желания и цели.

– Исходя из своих ожиданий, люди выбирают между альтернативным поведением, и такое решительное поведение приведет к желаемому результату.

В результате проведенного анализа научной и учебной литературы нами выделены следующие мотивационные схемы – Приложение Б.

Формы мотивации могут быть следующие - рисунок 10.

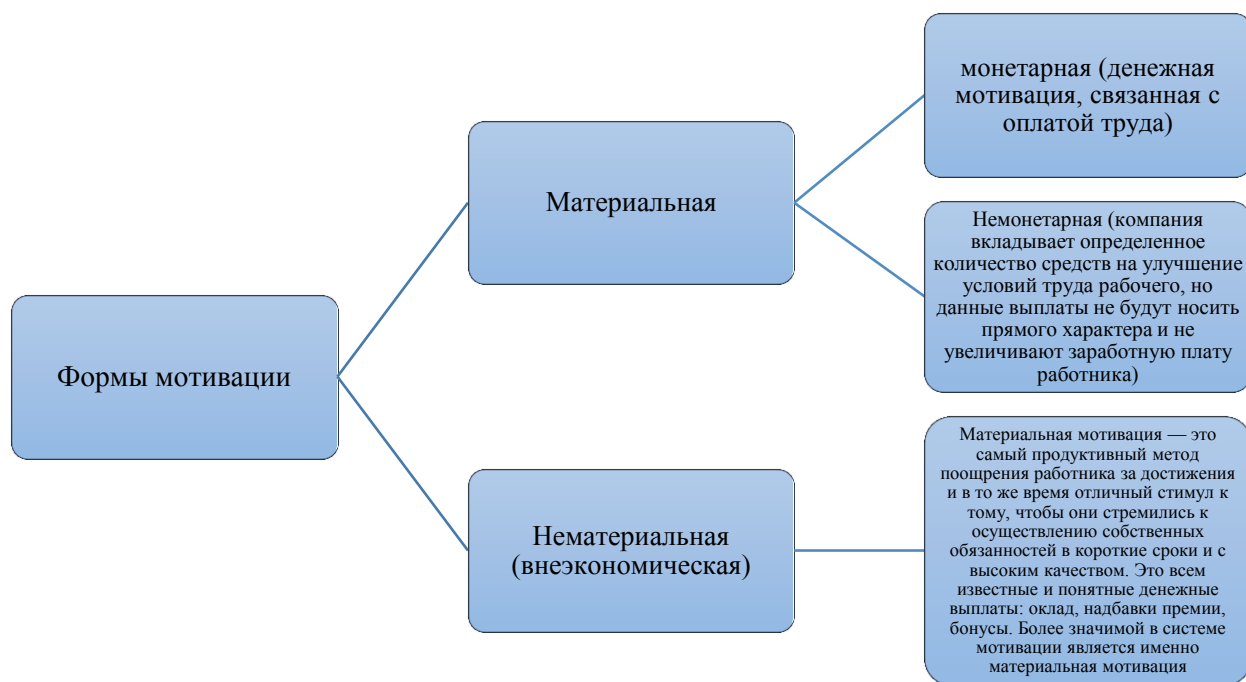


Рисунок 10 – Формы мотивации персонала [16, с. 35]

Материальная мотивация разделяется на монетарную и немонетарную [26, с. 16]. Монетарная мотивация – это стабильный доход. К ней относят среднерыночную заработную плату, а также дополнительные начисления.

Основным источником дохода для большинства людей является заработная плата [26, с. 15]. Данный способ мотивации является наиболее

эффективным, потому что сотрудники никогда не откажутся от дополнительных денег.

Также помимо системы материального стимулирования на предприятии обязана быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации персонала, которая будет ориентироваться на удовлетворение их психологических, внеэкономических потребностей.

Немонетарная мотивация – это выплаты, которые не носят прямого характера и не увеличивают доходы работника, компания выделяет отдельный бюджет для улучшения условий труда своего персонала [40, с. 15].

Элементами немонетарной мотивации могут быть: предоставление добровольного медицинского страхования; различные абонементы от спонсоров компании; оплата дополнительного отпуска; организация досуга для детей персонала; поздравление на различные праздники [29, с. 258].

Все руководители очень часто возлагают свои надежды именно на нематериальную мотивацию, они пытаются стимулировать свой персонал и удерживать в компании ценных сотрудников. Нематериальная мотивация не основывается на получении материальной выгоды, а делает упор на более психологические моменты.

Для того чтобы система стимулирования персонала работала эффективно, необходимо воспользоваться нематериальной мотивацией. Ведь именно данное поощрение закрывает высшие уровни потребности человека, таких как самореализация, уважение и развитие в обществе. Сотрудников компании нужно стимулировать нематериальной мотивацией. Как показывает практика, для того чтобы подчиненные приходили на работу с неподдельным желанием работать на максимум, недостаточно давать лишь материальную мотивацию (хорошая зарплата, премии и бонусы).

Нематериальная мотивация – это комплекс поощрений работников без использования материальных способов, она учитывает психологические особенности коллектива целом и отдельных работников внутри него. Она

требуется для повышения лояльности сотрудников, повышения эффективности труда, поднятие корпоративного духа, любви к своему делу [38, с. 24].

В настоящее время зарубежный опыт в области мотивации персонала сфокусирован на обширной работе с человеком и является направлением системного подхода к мотивации персонала. Рассмотрим зарубежные модели мотивации персонала – рисунок 11.

Таким образом, сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в области мотивации персонала показал, что основным методом мотивации в Российской Федерации является вознаграждение работников, не являющееся инвестиционным инструментом управления эффективностью труда [87, с. 55].

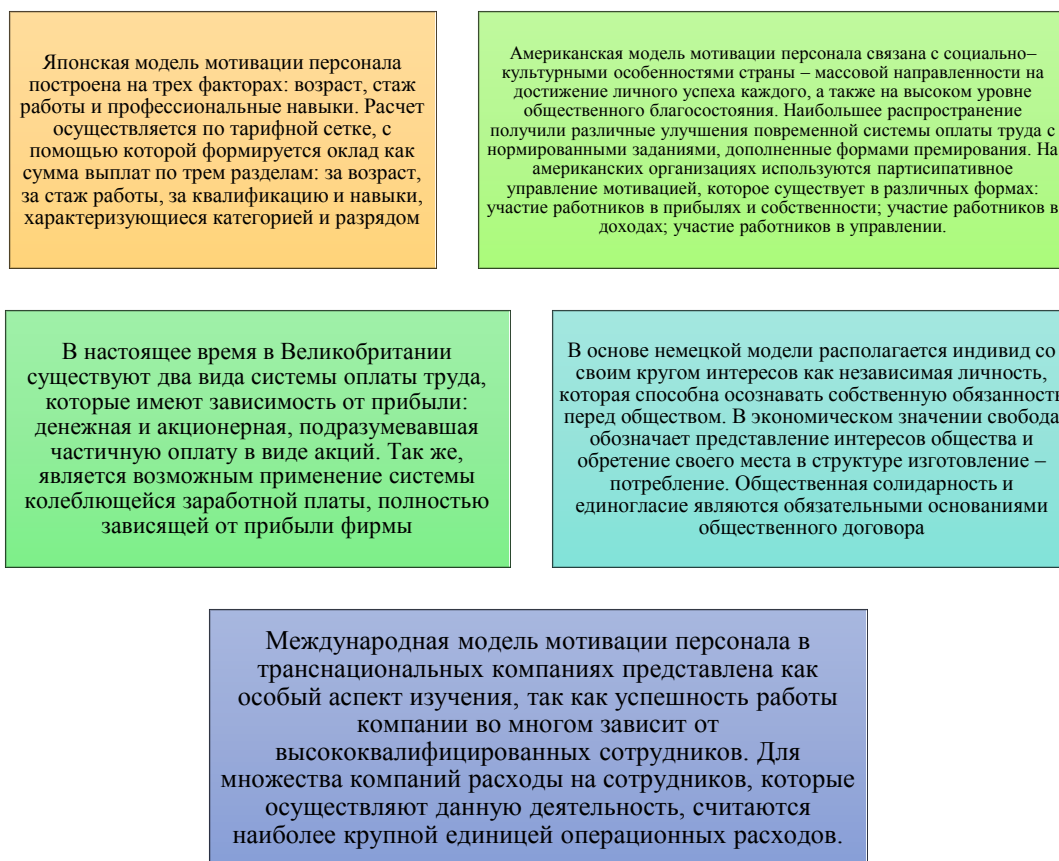


Рисунок 11 – Международные модели мотивации персонала [54, с. 163; 42, с. 303; 32, с. 169]

Высокий рост заработной платы оказывает положительное влияние на экономику и способствует повышению уровня жизни населения. Однако при отсутствии адекватного роста производительности труда положительный рост

заработной платы замедлился: повышение ее интенсивности приводит к росту цен на товары и услуги и усилению инфляционного процесса. Это оказывает влияние на экономическую и политическую обстановку как в отдельных регионах, так и на национальном уровне. Уровень заработной платы, их структура, характер дифференциации заработной платы различных категорий персонала определяет социальный климат, уровень стресса в коллективе и вид профессиональной мотивации сотрудников [15].

В конкретных ситуациях контроль за формированием корпоративной культуры и предоставлением социально-психологической помощи сотрудникам осуществляют отечественные организации. Иностранские компании используют комплексную деятельность с одним человеком, ориентированную на системный подход к мотивации персонала, интенсивное обучение методам экономического, социального и психологического стимулирования и, конечно же, повышение экономической мотивации персонала [6, с. 33; 28, с. 432].

Методы управления мотивацией персонала предприятия включают в себя методы анализа и методы совершенствования системы мотивации.

В целом все методы анализа мотивации персонала можно объединить в три группы – таблица 1.

Таблица 1 - Методы анализа мотивации персонала можно объединить в три группы [72]

| Метод | Источник информации | Что получено |
|---|--|--|
| 1. Качественные методы (опрос, тестирование и т.д.) | Результаты опроса и теста | Мнения работников о системе управления персоналом, определение особенностей стиля управления и т.д. |
| 2. Количественные методы (горизонтальный анализ, коэффициентный анализ, факторный анализ) | Штатное расписание, табель учета рабочего времени, бухгалтерская отчетность | Показатели движения, текучести кадров, показатели производительности труда и факторов на нее влияющих |
| 3. Смешанные методы (включают качественные и количественные методы) | Результаты опроса и теста, штатное расписание, табель учета рабочего времени, бухгалтерская отчетность | Мнения работников о системе управления персоналом, определение особенностей стиля управления и т.д. Показатели движения, текучести кадров, показатели производительности труда |

Анализируя данные проведенного исследования стоит заметить, что международный опыт в системе мотивации персонала, как и в других аспектах управленческой мысли идет на несколько шагов вперед нашей страны. Те методы что перенимаются из зарубежной практики не подкрепляются содержанием и носят лишь закрепление «на бумаге». Поэтому очень важно применяя те или иные мотивационные схемы в практике отечественного бизнеса понимать их содержание и поддерживать весь процесс внедрения – от издания локальных нормативных актов, до анализа результативности от их внедрения.

В завершении настоящего параграфа магистерской диссертации отметим, что анализ производительности труда и его оплаты позволяет понять, насколько прочным является экономическое положение компании, оптимально ли используется рабочая сила, эффективно ли расходуются другие ресурсы. Рассматривая этот показатель в динамике, можно сделать выводы о росте или падении производительности по сравнению с базисным периодом. На основании полученных сведений разрабатывается план мероприятий по привлечению внутренних резервов, способных стимулировать рост производства и способствующих грамотному распределению ресурсов.

Из всего вышесказанного в первой главе, можно сделать вывод о том, что мотивация работы персонала представляет собой совокупность стимулирующих мер материального и нематериального характера, побуждающих работников к выполнению трудовых обязанностей. Совокупность внутренней и внешней мотивации образуют систему мотивации персонала комплексом мер организационного, материального и социального характера. В современной практике принято выделять два основных способа повышения мотивации персонала: материальное и нематериальное стимулирование.

Методы анализа мотивации работы персонала на предприятии включают в себя: горизонтальный анализ затрат на мотивацию работы персонала;

вертикальный анализ затрат на мотивацию работы персонала; качественные методы изучения мотивации.

Анализ эффективности мотивации работы персонала на предприятии включает в себя: сравнение прошлых и фактических показателей работы предприятия (объем продаж, производительность труда и т.д.); анализа показателей движения кадров; опрос персонала. Для совершенствования мотивации работы персонала на предприятии можно реализовать следующие меры: введение новых видов премий; привязка финансовых результатов и оплаты труда; проведение соревнований работников с розыгрышем подарков среди лучших; использование опыта других стран и предприятий и др.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации отметим ключевые тезисы по проведенному исследованию.

Текучесть кадров на предприятии есть процесс изменения кадрового состава, обусловленного увольнением одних сотрудников и приходом на их место других. Главное – это демотивирующий эффект того, что один из сотрудников покидает компанию, а другой теряет мотивацию.

Несколько аспектов влияния текучести персонала на жизненный цикл предприятия:

- С психологической и социальной точки зрения ухудшается производительность труда в компании не только тех сотрудников, которые отработывают две должных по трудовому законодательству две оставшихся недели, но и их коллег, принцип «сарафанного радио» охватывает всю организацию и снижает выработку персонала;

- Уход персонала подрывает принципы командной работы, разлагает дисциплину и организационную культуру предприятия;

- Предприятие несет убытки в своей деятельности, и нагрузка перераспределяется на оставшийся персонал, что влечет негодование и недовольство среди сотрудников.

В рамках предотвращения повышенного роста текучести персонала на предприятии необходимо проводить регулярный мониторинг среди

сотрудников, определять проблемы или эпицентры их образования. Действенным средством является применение различных мотивационных схем в рамках удержания не только важных специалистов, но и в целом всего рабочего персонала. Мотивационные схемы должны быть построены с учетом специфики деятельности компании, быть закреплены в локальных нормативных правовых актах и периодически подвергаться оценке эффективности.

В следующей главе магистерской диссертации нами будут исследованы факторы текучести и система мотивации на малом предприятии ООО «ЧИМА РУС».

2. Анализ мотивационной схемы и ее влияние на текучесть персонала в ООО «ЧИМА РУС»

2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «ЧИМА РУС»

Юридический адрес: 445000, Россия, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Северная, 111.

Компания ООО «ЧИМА РУС» зарегистрирована 23 мая 2011 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Основным видом деятельности является «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств», дополнительные виды деятельности: «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов», «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями».

Организация создана более трех лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам.

Отсутствие выявленных в результате проверок нарушений свидетельствует о квалифицированном управлении организацией.

У организации нет изменений в данных об учредителях за последний год. Это свидетельствует о стабильности структуры капитала организации.

Отсутствие судебных дел в качестве ответчика свидетельствует о надлежащем исполнении обязательств перед контрагентами.

Компания «ЧИМА РУС» занимает 0,01% рынка «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств». Общий объем рынка составляет 225,47 млрд. руб. в год. – рисунок 12.

Ближайшие конкуренты ООО «ЧИМА РУС»: ООО «МОРОЗ-АВТО» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 32 чел.), ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 40 чел.), ООО «Аден» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 11 чел.), ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» (среднесписочная

численности работников по данным ФНС: 7 чел.), ООО ОПЗ «РУССКИЙ ИМПУЛЬС» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 22 чел.), ООО «ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКИЙ ЦЕНТР «СИТЕК» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 8 чел.), ЗАО «АВТОМЕТ» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 36 чел.).

Для сравнительного анализа в дальнейшем нами были выбраны компании-конкуренты со сравнительно одинаковым числом персонала:

- ООО «МОРОЗ-АВТО» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 32 чел.);
- ЗАО «АВТОМЕТ» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 36 чел.);
- ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» (среднесписочная численности работников по данным ФНС: 40 чел.).

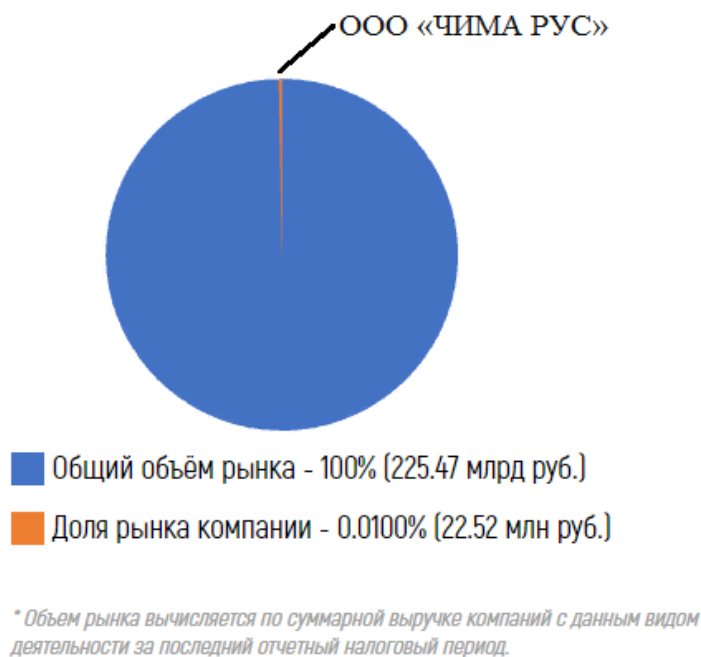


Рисунок 12 – Доля рынка, занимаемая ООО «ЧИМА РУС» в России на конец 2018 г., %

ООО «ЧИМА РУС» имеет линейно–функциональную организационную структуру – рисунке 13. Организационная структура ООО «ЧИМА РУС»

вполне соответствует специфике деятельности предприятия и численности его персонала.

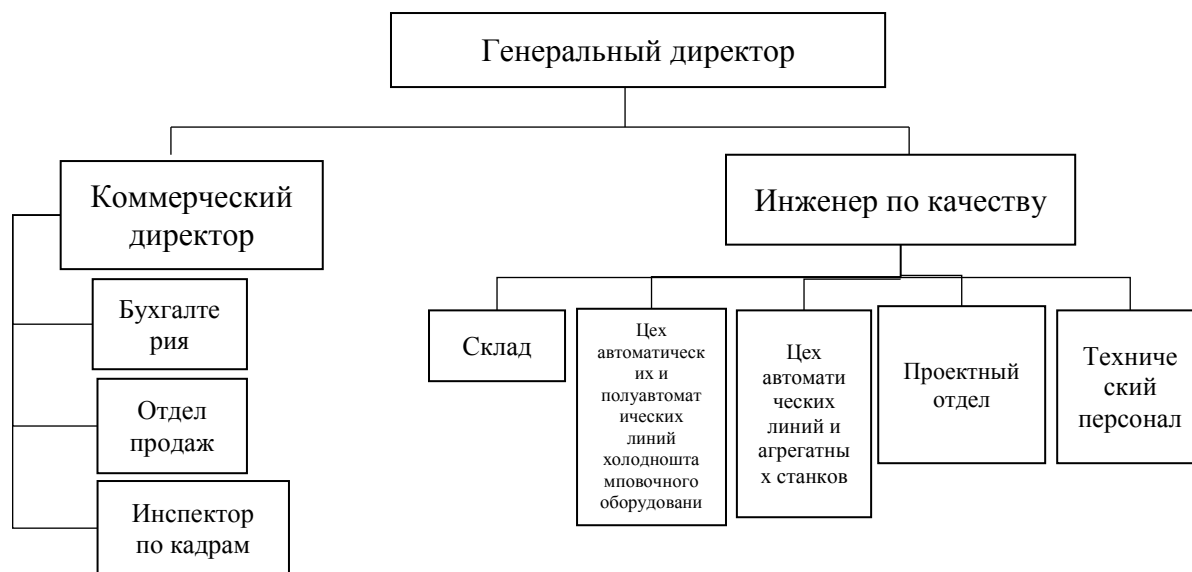


Рисунок 13 – Организационная структура управления ООО «ЧИМА РУС»

Так как одним из минусов линейно-функциональной организационной структуры является замедление процесса принятия и реализации решения, в компании используют методы дерева принятия решений и метод мозгового штурма. При принятии стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью директор подразделения, коммерческий директор, главный бухгалтер и начальники отделов объединяются для выработки решения и определения методов его реализации.

Генеральный директор: осуществлять контроль над деятельностью компании и общее оперативное и административное руководство; обеспечивает выполнение перспективных и текущих кадров; обеспечивает соблюдение действующего законодательства; обеспечивает надлежащую организацию финансовой отчетности, бухгалтерского учета и их контроля.

Материальное стимулирование труда на предприятии. Окладная и процентная часть заработной платы выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца. Бухгалтерская отчетность ООО «ЧИМА РУС» за 2017-2018 гг. представлена в Приложении В. Проведем оценку основных показателей

деятельности компании за последние три года – таблица 2.

Таблица 2- Экономические показатели деятельности ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс изм. | | | Темп прироста, % (отклонение от 100%) | | |
|---|---------|---------|---------|-------------|-------------|-------------|--|-------------|-------------|
| | | | | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 | 2018 к 2016 | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 | 2018 к 2016 |
| 1. Объем запасов предприятия, тыс. руб. | 754 | 991 | 688 | 237 | -303 | -66 | 31,43 | -30,58 | -8,75 |
| 2. Задолженность дебиторов, тыс. руб. | 30 | 65 | 61 | 35 | -4 | 31 | 116,67 | -6,15 | 103,33 |
| 3. Наиболее ликвидные активы предприятия – денежные средства, тыс. руб. | 35 | 20 | 7 | -15 | -13 | -28 | -42,86 | -65 | -80 |
| 4. Итог по активу предприятия | 819 | 1076 | 756 | 257 | -320 | -63 | 31,38 | -29,74 | -7,69 |
| 5. Собственный капитал, тыс. руб. | 40 | 53 | 120 | 13 | 67 | 80 | 32,50 | 126,42 | 200 |
| 6. Займы и прочая задолженность перед банками и другими финансовыми организациями, тыс. руб. | 118 | 395 | 0 | 277 | -395 | -118 | 234,75 | -100 | -100 |
| 7. Задолженность перед кредиторами, тыс. руб. | 661 | 628 | 636 | -33 | 8 | -25 | -4,99 | 1,27 | -3,78 |
| 8. Совокупность кредиторской задолженности и заемными средствами – заемный капитал, тыс. руб. | 779 | 1023 | 636 | 244 | -387 | -143 | 31,32 | -37,83 | -18,36 |
| 9. Выручка предприятия, тыс. руб. | 1278 | 2402 | 3181 | 1124 | 779 | 1903 | 87,95 | 32,43 | 148,90 |
| 10. Себестоимость проданной/реализованной продукции, тыс. руб. | 2116 | 2292 | 2232 | 176 | -60 | 116 | 8,32 | -2,62 | 5,48 |
| 11. Валовая прибыль, тыс. руб. | -838 | 110 | 949 | 948 | 839 | 1787 | -113,1 | 762,73 | -213,2 |
| 12. Прибыль от продаж, тыс. руб. | -838 | 110 | 182 | 948 | 72 | 1020 | -113,1 | 65,45 | -121,7 |
| 13. Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 46 | 90 | 155 | 44 | 65 | 109 | 95,65 | 72,22 | 236,96 |
| 14. Чистая прибыль, тыс. руб. | 14 | 13 | 56 | -1 | 43 | 42 | -7,14 | 330,77 | 300 |
| 15. Среднесписочная численность персонала, чел. | 32 | 34 | 37 | 2 | 3 | 5 | 6,25 | 8,82 | 15,63 |
| 16. Производительность тыс. руб./чел. | 39,9 | 70,6 | 86,0 | 30,7 | 15,4 | 46,1 | 76,94 | 21,81 | 115,54 |
| 17. Фондоёмкость, ед. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18. Рентабельность продаж, % | 1,1 | 0,5 | 1,8 | -0,6 | 1,3 | 0,7 | -54,55 | 260 | 63,64 |
| 19. Рентабельность производства, % | 0,7 | 0,6 | 2,5 | -0,1 | 1,9 | 1,8 | -14,29 | 316,67 | 257,14 |
| 20. Рентабельность собственного капитала, % | 35 | 25 | 47 | -10 | 22 | 12 | -28,57 | 88 | 34,29 |
| 21. Рентабельность заемного капитала, % | 1,8 | 1,3 | 8,8 | -0,5 | 7,5 | 7 | -27,78 | 576,92 | 388,89 |
| 22. Рентабельность активов, % | 1,7 | 1,2 | 7,4 | -0,5 | 6,2 | 5,7 | -29,41 | 516,67 | 335,29 |
| 23. Финансовый рычаг, ед. | 19,48 | 19,30 | 5,30 | -0,1 | -14 | -14,1 | -0,92 | -72,54 | -72,79 |
| 24. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, ед. | 0,05 | 0,10 | 0,10 | 0,05 | 0 | 0,05 | 100 | 0 | 100 |
| 25. Затраты на управление, тыс. руб. | 504 | 540 | 1307 | 36 | 767 | 803 | 7,14 | 142,04 | 159,33 |
| 26. Эффективность управления, ед. | 36 | 41,5 | 23,3 | 5,5 | -18 | -12 | 15,28 | -43,86 | -35,28 |

Согласно данным таблицы 2 нами сделаны следующие выводы относительно финансово-экономической деятельности ООО «ЧИМА РУС»:

- в исследуемом периоде возросла дебиторская задолженность на 31 тыс. руб. или на 103,3%, что является негативным фактором — денежные средства извлечены и производственного цикла предприятия. Компании необходимо оптимизировать свою работу с корпоративными клиентами, обеспечив регулярную оплату товаров и услуг;

- денежные средства в исследуемом периоде имеют динамику снижения, что является также негативной тенденцией, так как денежные средства являются наиболее ликвидным активом для погашения наиболее срочных обязательств;

- ввиду снижения запасов и денежных средств предприятия, а также полного отсутствия внеоборотных активов в исследуемом периоде произошло снижение активов ООО «ЧИМА РУС» почти на 8%;

- собственный капитал в исследуемом периоде возрос на 80 тыс. руб. за счет роста нераспределенной прибыли, данное обстоятельство является положительным фактором в экономической деятельности субъекта;

- заемные средства снизились за три года на 100%, что характеризует деятельность компании с положительной стороны и свидетельствует о повышении ее финансовой устойчивости;

- кредиторская задолженность хоть и имеет динамику снижения в исследуемом периоде почти на 4%, однако ее удельный вес значителен в пассивах компании, так в 2016 г. он составил $661/819 \times 100\% = 80,7\%$, в 2017 г. — $628/1076 \times 100\% = 58,36\%$, в 2018 г. — $636/756 \times 100\% = 84,12\%$;

- заемный капитал снизился в исследуемом периоде на 18,4%, но он по-прежнему превышает собственный, о чем свидетельствует значение финансового рычага, оптимальным считается значение меньше 1, когда заемные источники финансирования могут быть перекрыты собственными. Компания сильно зависит от поставщиков и имеет большую задолженность перед ними в форме кредиторской задолженности;

- среднесписочная численность персонала возросла в исследуемом периоде, что свидетельствует о расширении хозяйственной деятельности;
- производительность труда имеет динамику роста, что является положительным аспектом в деятельности предприятия, рост производительности связан с ростом полученной выручки;
- положительным аспектом также является более стремительный рост выручки по отношению с аналогичным показателем себестоимости;
- фондоемкость отсутствует в исследуемом периоде – это объясняется нулевым значением основных средств на балансе организации, здесь возможно два варианта: основные средства были уже списаны по амортизации; основные средства находятся в личном ведении участников ООО или персонала;
- рентабельность продаж имеет динамику роста, но ее значение достаточно низкое, приемлемым считается значение близкое к 30%, в данном случае чистая прибыль очень мала по сравнению с полученной выручкой. Компании стоит оптимизировать свою политику доходов и расходов для получения более высокого финансового результата;
- рентабельность производственной деятельности также очень низкая, что связано с низкими значениями чистой прибыли предприятия во всем исследуемом периоде;
- рентабельность собственного капитала имеет динамику роста, что объясняется ростом чистой прибыли в исследуемом периоде;
- рентабельность заемного капитала имеет динамику роста за 2016-2018 гг., но низкое значение показателя свидетельствует о том, что заемные источники финансирования используются не достаточно эффективно;
- показатель соотношения дебиторской и кредиторской задолженности не соответствует оптимальному значению близкому к 1, что является негативным фактором;
- рост затрат на управление является негативным фактором, о чем свидетельствует показатель эффективности управления в исследуемом периоде затраты превышают уровень чистой прибыли предприятия в десятки раз.

Динамика кадрового состава ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика кадрового состава ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг., чел.

| Показатель | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Изменение фактического значения 2018 к 2016 г. | |
|--|---------|------|---------|------|---------|------|--|------------------|
| | План | Факт | План | Факт | План | Факт | Абс. изм, чел. | Темп прироста, % |
| 1. Административно-управленческий персонал | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 |
| 2. Специалисты | 7 | 5 | 7 | 5 | 8 | 6 | 1 | 20 |
| 3. Основные рабочие | 25 | 21 | 27 | 23 | 28 | 25 | 4 | 19,05 |
| 4. Всего | 38 | 32 | 40 | 34 | 42 | 37 | 5 | 15,625 |

Согласно данным таблицы 3 нами получены следующие выводы:

- во всем исследуемом периоде наблюдается дефицит штатной численности кадров;
- на конец 2018 года нехватка персонала остро ощущается по таким категориям персонала: специалисты – 2 чел., основные рабочие – 3 чел.;
- в целом численность персонала в исследуемом персонале возросла на 15,6%, произошло это из-за роста численности основного персонала на 19%;
- основной удельный вес в структуре персонала во всем исследуемом периоде принадлежит основным работникам, на втором месте по численности персонала находятся специалисты – рисунок 14.

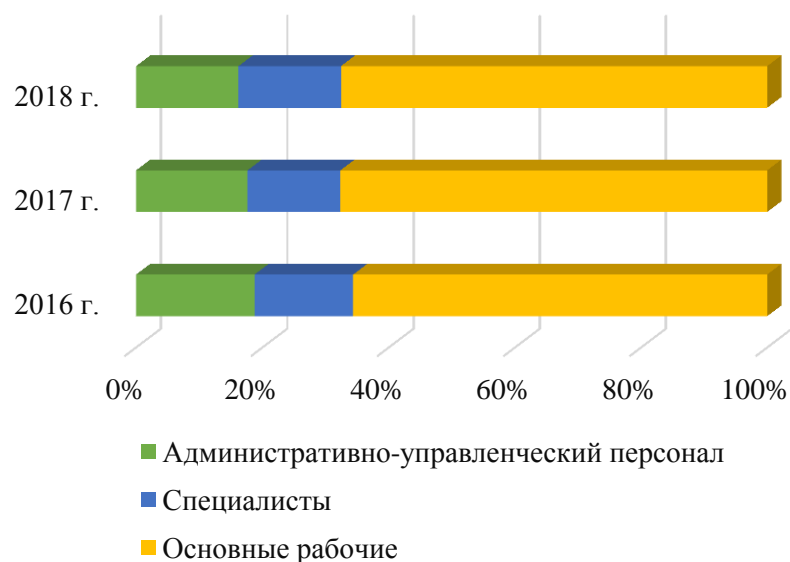


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг., %

Структура персонала компании в исследуемом периоде отвечает специфике деятельности ООО «ЧИМА РУС». Важным показателем, характеризующим кадровый состав компании является уровень его образования, ведь только наличие высококвалифицированных специалистов способствует эффективному функционированию организации в целом.

Динамика персонала по уровню образования ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика персонала по уровню образования ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг., чел.

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. 2018 г. к 2016 г., чел. | Темп прироста 2018 г. к 2016 г. (отклонение от 100%), % |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------------|---|
| 1. Два высших образования | 2 | 2 | 3 | 1 | 100 |
| 2. Высшее профессиональное образование | 8 | 9 | 11 | 3 | 37,5 |
| 3. Среднее специальное/профессиональное образование | 14 | 15 | 17 | 3 | 21,43 |
| 4. Среднее (общее) образование | 8 | 8 | 6 | -2 | -25 |
| 5. Всего | 32 | 34 | 37 | 5 | 15,63 |

Уровень образовательной составляющей персонала позволяет определить на сколько предприятие уделяет внимание развитию профессиональных качеств своих работников.

Согласно данным таблицы 4 можно сделать следующие выводы относительно образовательной составляющей персонала учреждения:

- положительным фактором в деятельности учреждения является рост численности персонала, имеющего два высших образования – в целом это административно-управленческий блок;

- численность персонала, имеющего одно высшее образование в исследуемом периоде возросла на 37,5%;

- количество персонала, имеющего среднее специальное/профессиональное образование за три года возросло на 21,4%, так как предприятие занято в производстве прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств, то основная часть специалистов — это люди, закончившие колледж или техникум по соответствующей специальности;

- численность персонала, имеющего среднее образование за 2016-2018 гг. снизилась на 25%;

- основной удельный вес в структуре персонала во всем исследуемом периоде принадлежит специалистам имеющим среднее специальное/профессиональное образование, что вполне соответствует специфике деятельности предприятия – рисунок 15.



Рисунок 15 – Структура уровня образования персонала ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг., %

Возрастная структура персонала ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Возрастная структура персонала ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг., чел.

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. 2018 г. к 2016 г., чел. | Темп прироста 2018 г. к 2016 г. (отклонение от 100%), % |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------------|---|
| 1. Количество сотрудников до 30 лет | 7 | 10 | 11 | 4 | 57,14 |
| 2. Количество сотрудников от 30 до 50 лет | 23 | 20 | 24 | 1 | 4,35 |
| 3. Количество сотрудников от 50 до 60 лет | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| 3.1 Количество женщин старше 55 лет | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 3.2 Количество мужчин старше 60 лет | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4. Всего | 32 | 34 | 37 | 5 | 15,63 |

Согласно данным таблицы 5 нами получены следующие выводы:

- число молодых специалистов в учреждении в исследуемом периоде возросло на 4 человека, что в процентном соотношении составило 57,14%;
- число сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет возросло на 4,35%;
- положительным фактором считаем снижение численности персонала предпенсионного возраста вовлеченных в деятельность компании так к началу исследуемого периода их число составляло 2 чел. (6,25%), в 2017 году – 4 чел. (11,8%), а концу 2018 г. их численность составила 2 чел. (5,4%).

Структура персонала по возрастному критерию ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. представлена на рисунке 16.

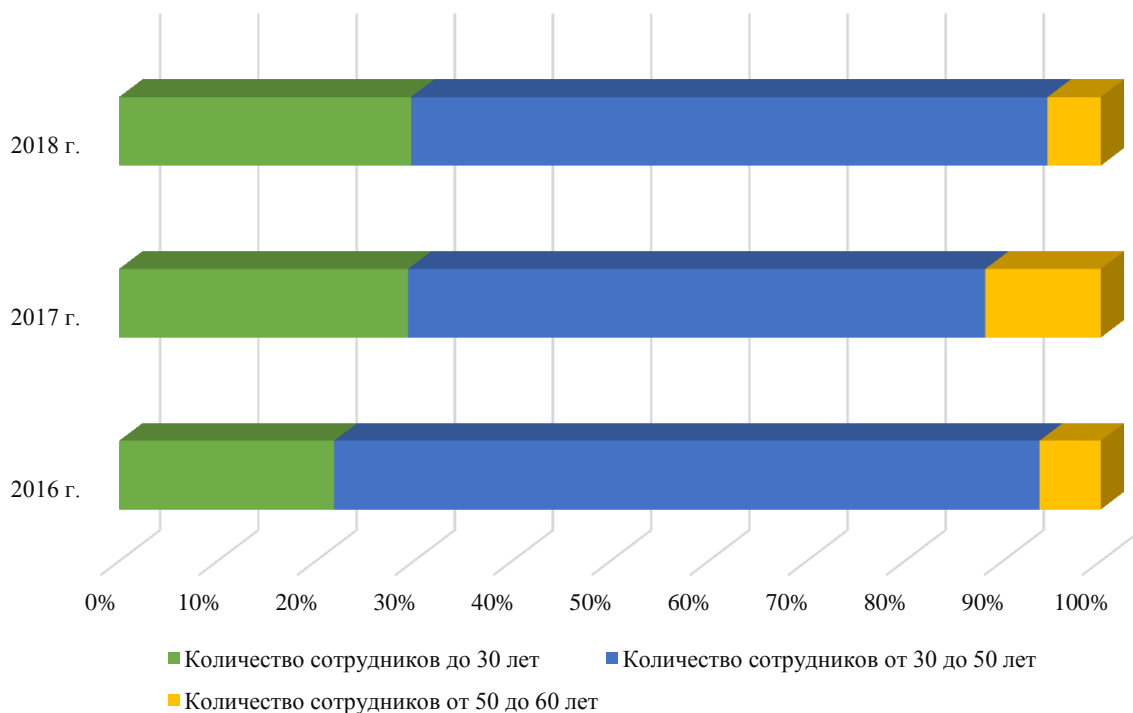


Рисунок 16 – Структура персонала ООО «ЧИМА РУС» по возрастному критерию за 2016-2018 гг., %

Структура персонала ООО «ЧИМА РУС» по гендерному признаку за 2016-2018 гг. представлена на рисунке 17.

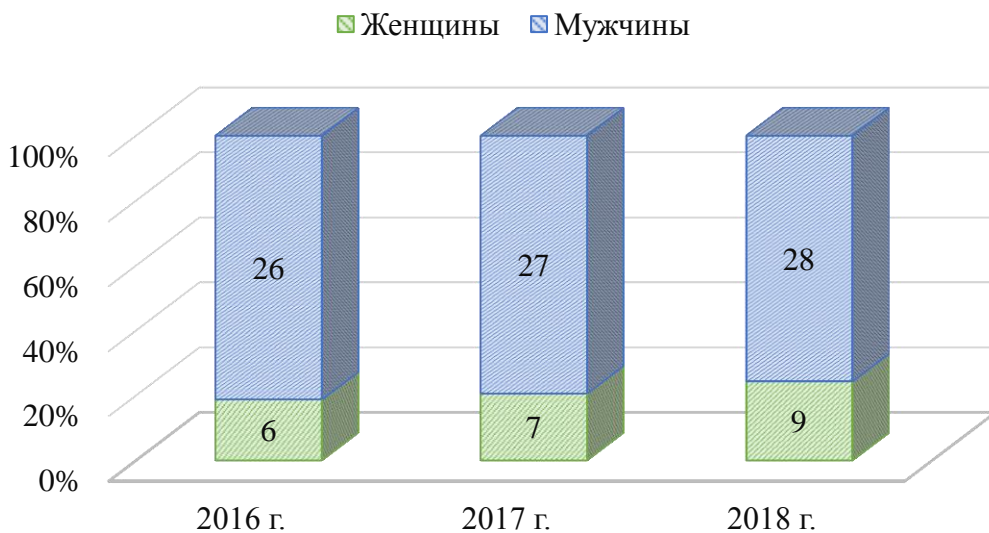


Рисунок 17 - Структура персонала ООО «ЧИМА РУС» по гендерному признаку за 2016-2018 гг., % (чел.)

Согласно данным рисунка 10 наибольший удельный вес в структуре персонала принадлежит мужскому полу, причем к концу 2018 года отмечается рост числа мужчин в компании, что вполне соответствует специфике деятельности организации. В производственных цехах преимущественно задействованы мужчины.

ООО «ЧИМА РУС» функционирует в очень насыщенной конкурентной среде, для того чтобы компании иметь постоянный поток клиентов необходимо тщательно прорабатывать свои маркетинговые коммуникации.

Таким образом, анализ финансово-экономической деятельности предприятия показал, что необходимы меры по увеличению выручки компании, что может быть достигнуто повышением эффективности деятельности персонала ООО «ЧИМА РУС».

2.2 Оценка эффективности механизма мотивации персонала в ООО «ЧИМА РУС»

Кадровая стратегия ООО «ЧИМА РУС» основывается на следующих принципах: оптимизация численного и качественного состава персонала, развитие его кадрового потенциала, посредством повышения квалификации и переквалификации, создание оптимальных трудовых условий, соблюдение правил действующего трудового законодательства.

Система повышения квалификации работников в ООО «ЧИМА РУС» организуется в плане соответствия программ обучения текущим и будущим потребностям компании. Учебные планы составлены таким образом, что рабочие, имеющие какую-либо специальность, могут получить дополнительно смежную профессию, а также приобрести новую. Чтобы поддерживать уровень профессиональной составляющей специалистов предприятия необходимо проводить регулярную работу, повышающую его компетенции согласно новым экономическим реалиям. Методическая работа с персоналом ООО «ЧИМА РУС» по сравнению с конкурирующими компаниями, занятых в аналогичной

сфере в Самарской области за 2016-2018 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Методическая работа с персоналом ООО «ЧИМА РУС» по сравнению с конкурирующими компаниями, занятых в аналогичной сфере в Самарской области за 2016-2018 гг.

| Вид методической работы | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. откл. 2018 г. к 2016 г. |
|---|--|---|--|------------------------------|
| 1. Целевое обучение молодых специалистов | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 2. Курсы повышения квалификации | 3 (бухгалтер, кадровик, менеджер по продажам) | 4 (коммерческий директор, бухгалтер, кадровик, менеджер по продажам) | 5 (коммерческий директор, инженер по качеству, бухгалтер, кадровик, менеджер по продажам) | 2 |
| 3. Участие в совещаниях, семинарах и конференциях | 5 | 5 | 6 | 1 |
| 4. Курсы переквалификации персонала | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 5. Тренинги с персоналом | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. Всего по ООО «ЧИМА РУС» | 9 | 11 | 13 | 4 |
| 7. Всего по ООО «МОРОЗ-АВТО» | 5 | 4 | 6 | 1 |
| 8. Всего по ЗАО «АВТОМЕТ» | 7 | 10 | 15 | 8 |
| 9. Всего по ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» | 12 | 14 | 17 | 5 |

Согласно данным таблицы 6 нами сделаны следующие выводы

- в исследуемом периоде наблюдается рост числа мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала ООО «ЧИМА РУС», что является положительным фактором в кадровой работе предприятия;

- в целом упор в повышении образовательной составляющей персонала в компании делается на курсы повышения квалификации и участие в совещаниях, семинарах и конференциях;

- предприятие не использует такой эффективный метод как тренинги с персоналом;

- стоит отметить тот факт, что работа по развитию рабочего состава в ООО «ЧИМА РУС» проводится на низком уровне и носит характер крайней необходимости;

- отметим что на аналогичных предприятиях отрасли кадровая работа по повышению уровню образования персонала ведется более активно – рисунок 18.

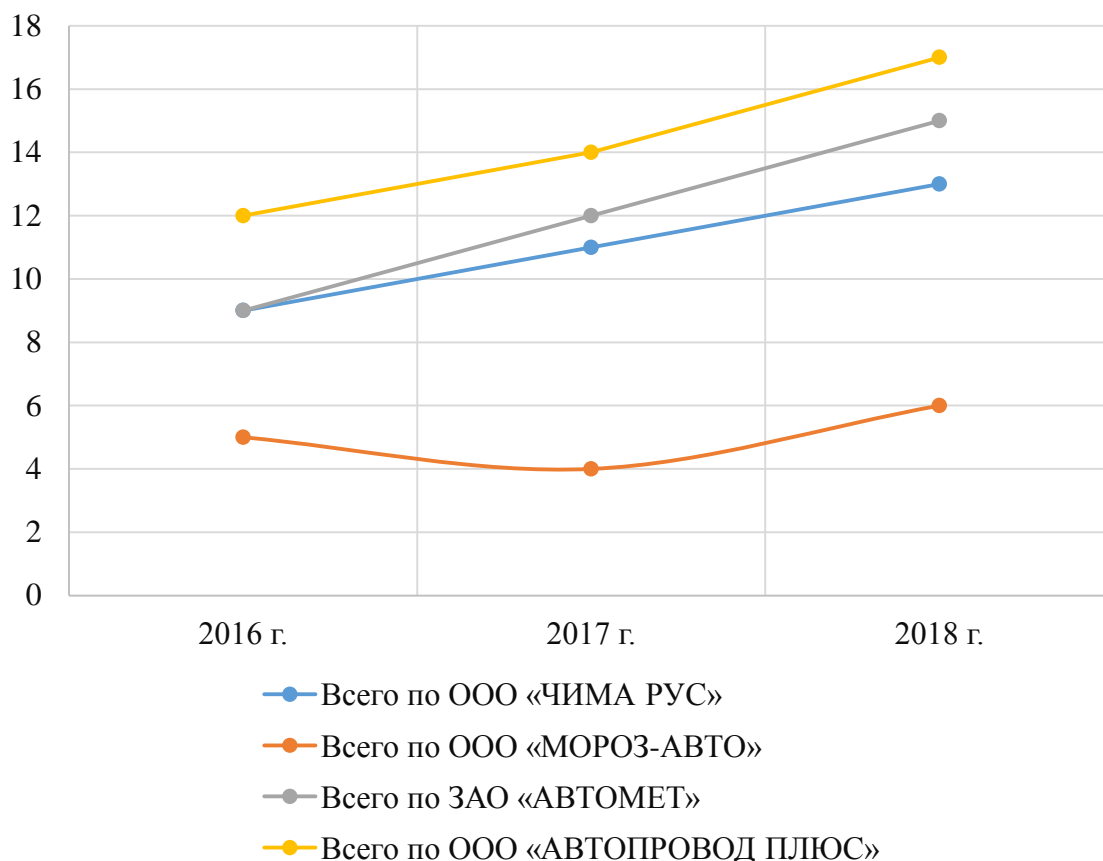


Рисунок 18 – Работа с персоналом на предприятиях отрасли по направлению повышения его образования и квалификации за 2016-2018 гг., ед.

Выплата премий по результатам деятельности может производиться по результатам работы за определенный период (квартал, год) при достижении работником высоких производственных показателей за счет выполнения им своих трудовых обязанностей в соответствии с трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором.

Общим критерием оценки качества и результатов труда для всех сотрудников компании, должности которых указаны в Положении о премировании персонала ООО «ЧИМА РУС», является отсутствие нарушений трудовой дисциплины и профессиональной этики, соблюдение норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, сохранность материальных ценностей.

«Стоимость» общего критерия 3 балла. Остальные 7 баллов определяются

в соответствии с критериями премирования, установленными в Положении о премировании персонала ООО «ЧИМА РУС».

Баллы, полученные сотрудниками ООО «ЧИМА РУС» за каждый показатель премирования за определенный период времени (квартал, год), суммируются.

Учет полученных баллов ведется директором, заместителем директор, главным бухгалтером и инспектором по кадрам.

Рассмотрим механизм оплаты труда в ООО «ЧИМА РУС» и на аналогичных предприятиях отрасли в Самарской области – таблица 7.

Анализ оплаты труда на четырех предприятиях отрасли выявил, что самая эффективная организована в ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС».

Балльная система оценки оплаты труда в ООО «ЧИМА РУС» имеет смысл при тщательном пересмотренные расстановки баллов за трудовую деятельность.

Например, выполнение плановых производственных задач, количество опозданий, проявление инициатив по развитию предприятия, повышение уровня образования, число жалоб, участие в общественной жизни организации, ведение научно-исследовательских разработок и многое другое.

Таблица 7 – Система оплаты труда в ООО «ЧИМА РУС» и на аналогичных предприятиях отрасли в Самарской области

| Показатель | ООО «ЧИМА РУС» | ООО «МОРОЗ-АВТО» | ЗАО «АВТОМЕТ» | ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» |
|---------------------|--|------------------|--|---|
| 1. Вид оплаты труда | Повременно-премиальная | Повременная | Прямая сдельная. Объем работ х дополнительную стоимость единицы продукции. | Грейдовая |
| 2. Оклад | + | + | + | 20000 руб. |
| 3. Премия | Складывается из 10 баллов согласно критериям оценки выполненных обязанностей. Обязанности, прописанные в положение можно | 15% от оклада | 15% от оклада | В компании установлена система грейдеров. Оклад одинаковый у всех сотрудников — 20000 рублей. Главный инженер несет |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | оценить лишь как – выполнил ли работник в этом месяце свои прямые задачи или не выполнил, или выполнил только часть из них. Нет стимула для развития персонала. | | | ответственность за работу всего производства - 100 баллов. Его зарплата составляет: 20 000 x 100 баллов = 40 000 рублей. А заведующий цехом набирает 65 баллов и его ЗП равна: 20 000 x 65 баллов = 33000 рублей. |
| 4. Нормативные надбавки — двойная оплата праздничных и выходных дней, доплата за вредные условия труда и за выслугу лет и прочие | + | + | + | + |
| 5. Социальные выплаты: по рождению ребенка, по потере кормильца и пр. | + | + | + | + |
| 6. Праздничные премии (8 марта, 23 февраля, Новый год, день рождения, день рождения компании, день работника отрасли) | - | - | - | + |

Так, например, балльная оценка, формирующая премию кадрового работника просто дублирует его основные обязанности – таблица 8. То есть в данном случае система премирования аналогична тем функциям за что работник получает непосредственно свой оклад.

Таблица 8 – Балльная оценка премии специалиста по кадрам

| Критерии оценки качества и результатов труда | Оценка выполнения в баллах | |
|--|----------------------------|--------------|
| | Выполнено | Не выполнено |
| 1. Ведение, учет, хранение трудовых книжек работников (соблюдение правил ведения трудовых книжек) | 2 | 0 |
| 2. Своевременное и качественное оформление кадровой документации; ведение процедур регистрации, увольнения, перевода работников (в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации); своевременное оформление информации о поиске вакансий и подборе персонала. | 5 | 0 |
| 3. Качественное и своевременное составление отчетности | 3 | 0 |

Установление системы оплаты труда на предприятии является важным аспектом. Совокупность правил определения заработной платы определяется трудовым законодательством под системой оплаты труда. Методика анализа системы оплаты труда для каждой организации уникальна и напрямую зависит

от поставленных целей. У каждой организации есть свои уникальные показатели оценки бизнеса, но все же есть несколько групп показателей, которые являются общими для большинства организаций и составляют основу для данного анализа. Рассмотрим такой важный показатель управления трудовыми ресурсами организации – как уровень оплаты труда, который с нашей точки зрения относится к числу тех показателей, что характеризуют эффективность управления любой компании – таблица 9.

Таблица 9 – Показатели, характеризующие оплату труда в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| Вид методической работы | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. откл. 2018 г. к 2016 г. |
|--|------------|-----------|-----------|------------------------------|
| 1. Заработная плата, руб. | 8380112,64 | 9039807,1 | 9622723,2 | 1242610,6 |
| 2. Начисления на выплаты по оплате труда, руб. | 2514033,79 | 2711942,1 | 2886817 | 372783,17 |
| 3. Пособия по социальной помощи, руб. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Всего персонала, чел. | 32 | 34 | 37 | 5 |
| 5. Средняя заработная плата в Компании, руб. | 21823,21 | 22156,39 | 21672,8 | -150,41 |
| 6. Средняя заработная плата по Самарской области, руб. | 34701 | 36519 | 32852 | -1849 |
| 7. Средняя заработная плата в ООО «МОРОЗ-АВТО» | 22854,6 | 23569,5 | 24741,6 | 1887 |
| 8. Средняя заработная плата в ЗАО «АВТОМЕТ» | 26852,8 | 28741,6 | 29544,3 | 2691,5 |
| 9. Средняя заработная плата в ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» | 32785,9 | 34855,2 | 34985,5 | 2199,6 |

Согласно данным таблицы 9 нами получены следующие выводы:

- в 2016 г. средняя заработная плата персонала ООО «ЧИМА РУС» намного ниже средней заработной платы по Самарской области и предприятий, задействованных в аналогичной сфере;

- в 2017 г. ситуация в компании с заработной платой персонала немного улучшилась, так она ниже средней заработной платы по региону и предприятий, задействованных в аналогичной сфере;

- в 2018 г. средняя заработная плата персонала компании ниже средней заработной платы как по региону, так и среди предприятий, задействованных в аналогичной сфере.

Низкая оплата труда в ООО «ЧИМА РУС» может служить уходом

персонала в экономически выгодные объекты трудоустройства.

Итак, подводя итог исследования основных положений по стимулированию и мотивации персонала ООО «ЧИМА РУС» нами был составлен график всех совокупных ежемесячных платежей сотруднику предприятия – рисунок 19.

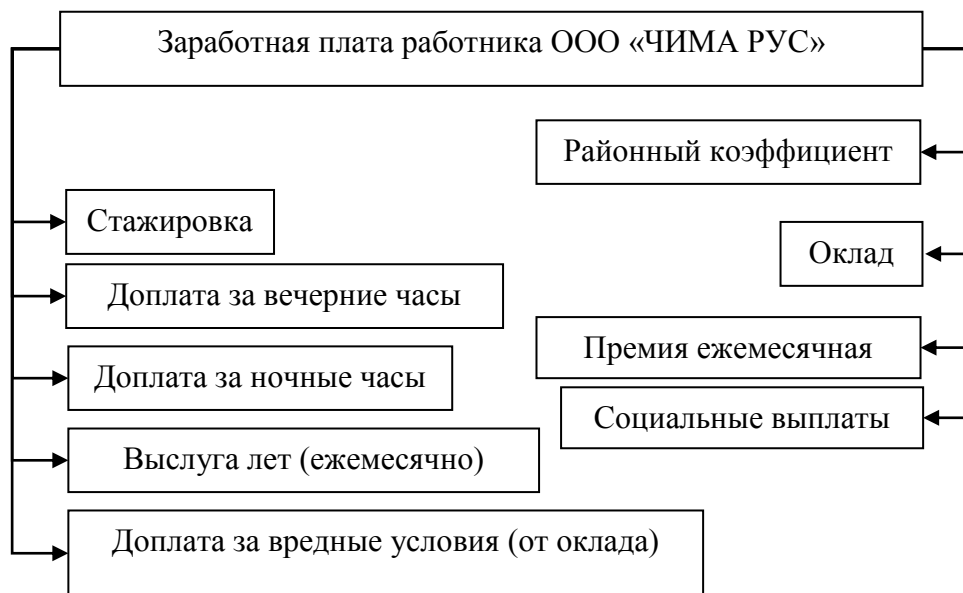


Рисунок 19 - Зарботная плата работника ООО «ЧИМА РУС»

Следующим шагом в изучении причин текучести персонала на ООО «ЧИМА РУС» нами был применен качественный метод оценки – анкетирование сотрудников. Анкета представлена в Приложении Г. В анкетировании приняли участие 37 сотрудников организации.

В рамках настоящего исследования представлены наиболее существенные ответы респондентов на вопросы анкеты. Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «На сколько Вы в целом удовлетворены своей работой» представлены на рисунке 20.

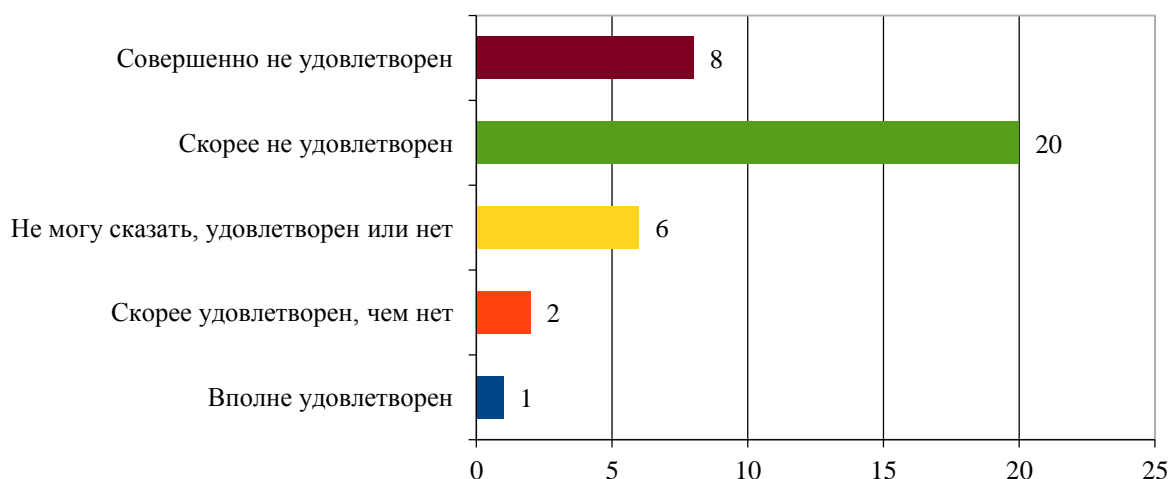


Рисунок 20 – Структура ответов респондентов ООО «ЧИМА РУС» на вопрос «На сколько Вы в целом удовлетворены своей работой», чел.

Опираясь на данные рисунка 20 нами выявлено, что около 54% опрошенных респондентов организации ООО «ЧИМА РУС» скорее не удовлетворены своей работой, а 21,6% совершенно не удовлетворены своей работой.

Таким образом 76,6% сотрудников предприятия имеют негативное представление о своей трудовой деятельности. Все последующие вопросы построены по принципу – выявить причины неудовлетворенности сотрудников текущей рабочей деятельностью на предприятии.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Как бы Вы оценили отношение сотрудников к условиям, в которых они работают?» проиллюстрированы на рисунке 21.



Рисунок 21 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Как бы Вы оценили отношение сотрудников к условиям, в которых они работают?», чел.

Изучение ответов респондентов, представленное на рисунке 21 позволило нам сделать следующие выводы: 67,5% респондентов имеют скорее отрицательное отношение имеющимся на предприятии условиям работы, 19% респондентов считают, что большинство сотрудников не довольны имеющимися условиями труда в организации. Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы организацией работы в Вашей компании?» представлены на рисунке 22.

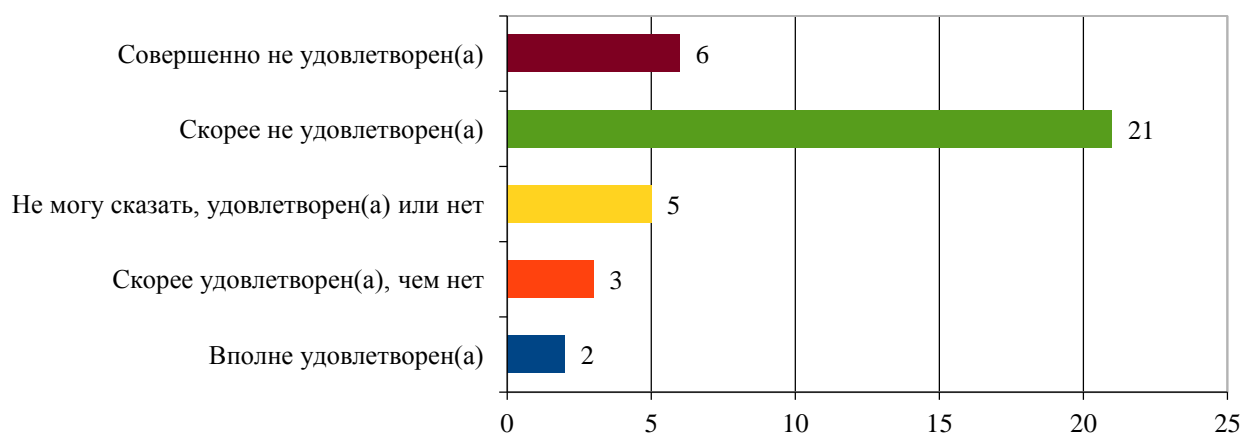


Рисунок 22 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Удовлетворены ли Вы организацией работы в Вашей компании?», чел.

Согласно данным рисунка 22 нами получены ряд выводов:

- больше половины, принявших участие в опросе сотрудников (56,7%) скорее не удовлетворены организацией труда в ООО «ЧИМА РУС»;
- также 16,2% респондентов имеют отрицательное отношение к имеющейся организации труда в компании;
- суммируя представленные ответы респондентов - 72,9% в итоге не удовлетворены организацией труда в ООО «ЧИМА РУС».

Такие показатели вполне оправдывают имеющуюся и предстоящую (возможную) текучесть кадров на нашем предприятии, если не предпринять ряд революционных решений и изменить кадровую стратегию.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Должны ли сотрудники компании выполнять необычные задачи (функции)?» представлены на рисунке 23.

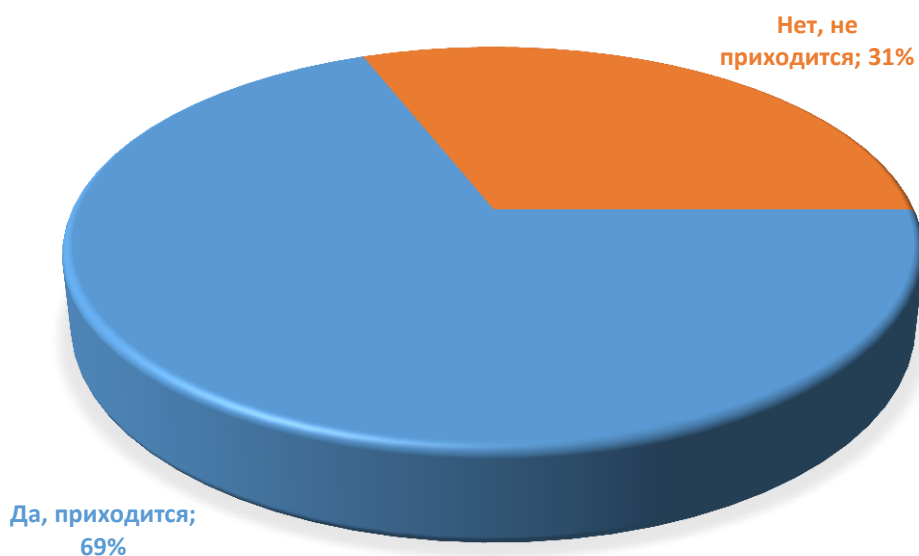


Рисунок 23 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Должны ли сотрудники компании выполнять необычные задачи (функции)?», %

Анализируя данные ответов респондентов, представленные на рисунке 23, стоит отметить, что 69% основных рабочих организации выполняют несвойственные им работы. То есть имеются ряд функций, которые не

закреплены в Положении об отделе или должности, которые приходится выполнять сотрудникам. Необходимо поручить кадровой службе пересмотреть данную документацию, чтобы исключить возникающие волнения среди сотрудников.

Результаты анкетирования респондентов на предмет их представлений об идеальной работе представлены в Приложении Д.

Анализ представлений персонала об идеальной работе показал векторы в каких должна формироваться кадровая политика предприятия, на основе чего необходимо строить мотивационные схемы для сотрудников, среди них стоит выделить следующие:

- возможность самореализации – каждый работник должен чувствовать свою важность и необходимость в общем деле;

- поддержка сотрудников в их жилищных и социальных проблемах – необязательно повышать социальные выплаты и прочее, достаточно организовать консультации по проблемам решения жилищных вопросов, выступать поручителем при получении ипотеки – эти аспекты можно зафиксировать в трудовом договоре, например, если предприятие выступает поручителем или помогло взять ипотечный кредит на льготных условиях, то сотрудник должен отработать определенное количество лет в компании и др.

- оплата труда является краеугольным камнем множества проблем – необходимо построить эффективную матрицу факторов и задач выполнение которых в сумме позволит получать работнику приемлемую на рынке Самарской области оплату труда.

- решение конфликтных ситуаций – на данный момент этому вопросу не уделяется внимание со стороны руководства, что может быть оценено как безразличие к своему персоналу. Решением тут может служить эффективная работа кадрового менеджера по проведению тренингов решения конфликтных ситуаций или решение конфликта на месте выступая своего рода Арбитражем.

- развитие персонала – во многом способствует развитию сотрудника как личности, формирует чувство собственной необходимости в компании,

повышает его профессиональные навыки и умения. Поэтому предприятию необходимо помнить, что забота о персонале складывается не только из вовремя выданной заработной платы, но и внимания к развитию своих сотрудников.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Вы лично удовлетворены своими доходами?» представлены на рисунке 24.

Ответы респондентов с учетом ранее представленных результатов опроса являются вполне ожидаемыми: так 67,9% из общего числа опрошенных сотрудников совершенно не довольны существующей системы оплаты труда; 24,3% опрошенных отмечают, что они скорее не довольны величиной их заработной платы. Итак, 92,2% респондентов не довольны имеющейся на предприятии системой оплаты труда. Достаточно большой процент.

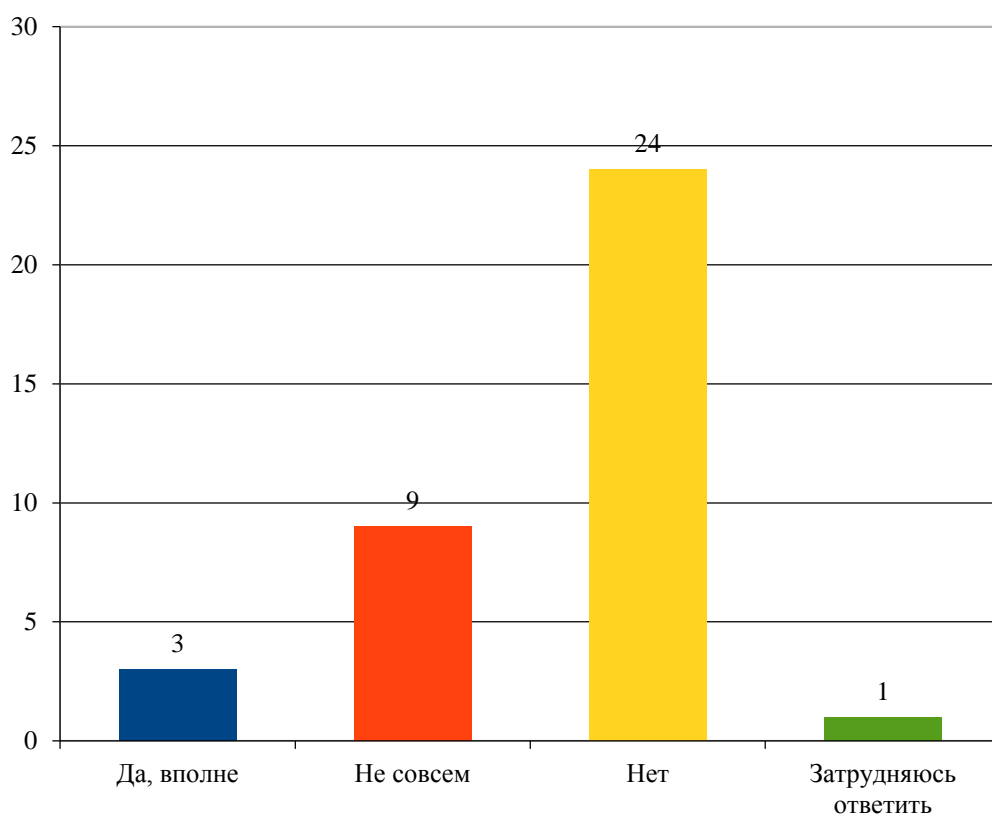


Рисунок 24 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Вы лично удовлетворены своими доходами?», чел.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «В какой степени заработная плата работников компании зависит от следующих факторов ...»

представлены на рисунке 25.

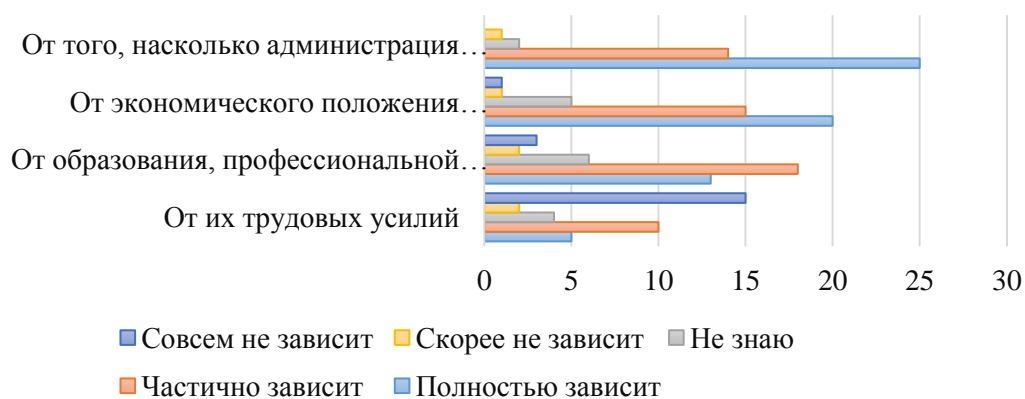
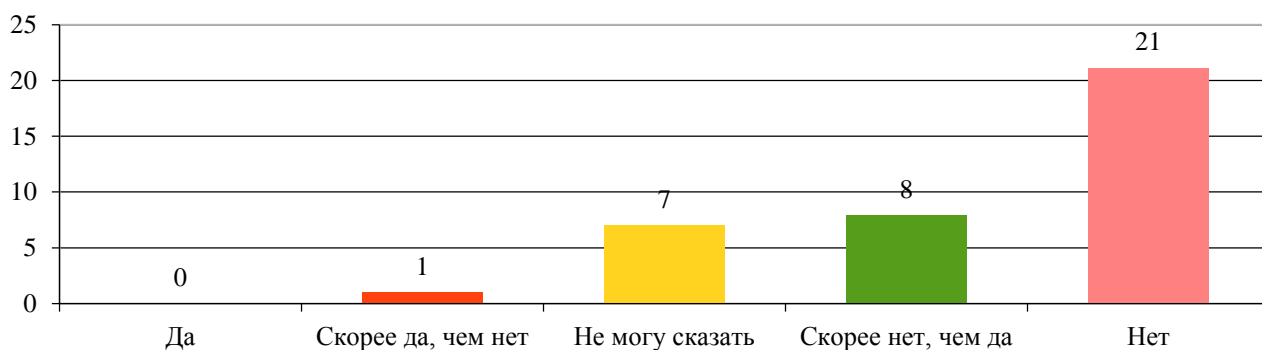


Рисунок 25 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «В какой степени заработная плата работников компании зависит от следующих факторов...», чел.

Опираясь на данные рисунка 25 можно сделать следующее заключение – основная часть персонала придерживается точки зрения, что оплата их труда зависит: совсем незначительно от трудовых усилий работников, в более значимой степени зависит от уровня образования и профессиональной подготовки работника, в целом зависит от экономического положения предприятия на рынке, от уровня получаемой им прибыли, а также личной заинтересованности руководства в каждом определенном работнике. Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Проводит ли ваша компания корпоративный, семейный и оздоровительный отдых?» представлены на рисунке 26.



Рисунке 26 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Проводит ли ваша компания корпоративный, семейный и оздоровительный отдых?», чел.

Опираясь на данные рисунка 26 следует отметить что руководство предприятия не ставит целей в развитии корпоративной культуры персонала. Оценивая ответы респондентов, нами выявлена следующая тенденция: 21,6% опрошенных сотрудников утверждают, что скорее не проводятся корпоративные мероприятия, чем проводятся. А также 56,7% опрошенных сотрудников утверждают, что корпоративные мероприятия полностью отсутствуют в организации. Таким образом, 78,3% от числа опрошенных респондентов отмечают полное отсутствие корпоративной культуры в коллективе. Что естественным образом является фактором, снижающим командную работу и как следствие приверженность сотрудников к самой организации.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Дарит ли руководство компании подарки в праздничные дни, такие как Новый год, 8 марта, 23 февраля и т.д.» представлены на рисунке 27.

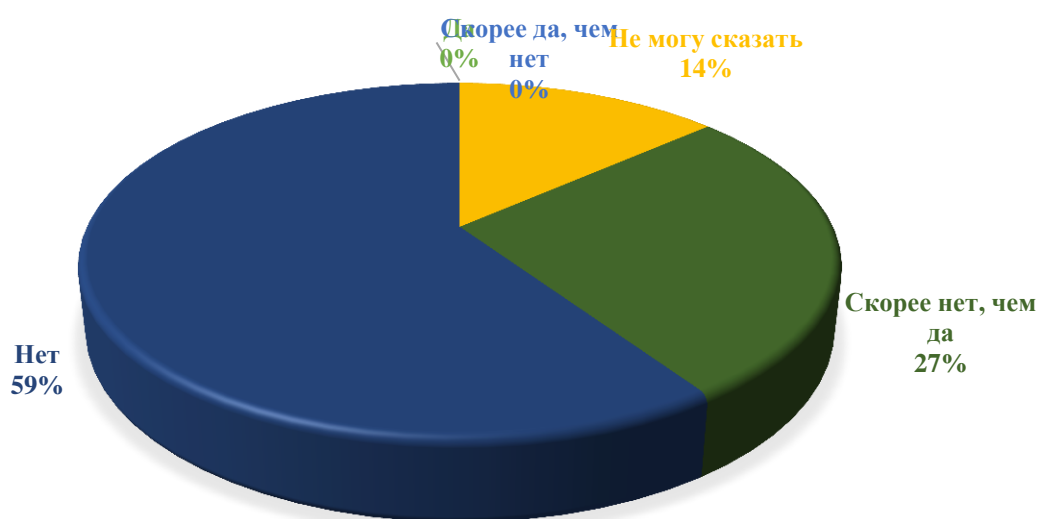


Рисунок 27 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Дарит ли руководство компании подарки в праздничные дни, такие как Новый год, 8 марта, 23 февраля и т.д.?», %

Анализируя данные рисунка 27 нами получен вывод о том, что

основными методами стимулирования персонала является выплата премий и надбавок к заработной плате сотрудников. Руководство компании как уже отмечалось ранее не уделяет внимание развитию корпоративной культуры, а подарки на памятные даты и праздники являются ее составной и неотъемлемой частью. Это могут быть не обязательно дорогие подарки или премии, главное внимание. Можно поощрять персонал грамотой и сбором коллектива на ее вручение сотруднику. Можно изготовить сувениры с логотипом компании и раздавать их на праздники. Вариаций много – главное показать сотрудникам, что о них помнят, о них заботятся и ценят их труд.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Проводит ли руководство вашей компании обучение сотрудников?» представлены на рисунке 28.



Рисунок 28 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Проводит ли руководство вашей компании обучение сотрудников?», %

Представленные ответы респондентов на рисунке 28 позволили нам сформировать вывод о том, что руководство компании не проводит тренингов с персоналом, хотя учитывая результаты прошлых ответов – сотрудники остро нуждаются в данном процессе, хотя бы в решении конфликтных ситуаций на производстве.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Причиной смены

места работы для Вас может быть следующее ...» представлены на рисунке 29.

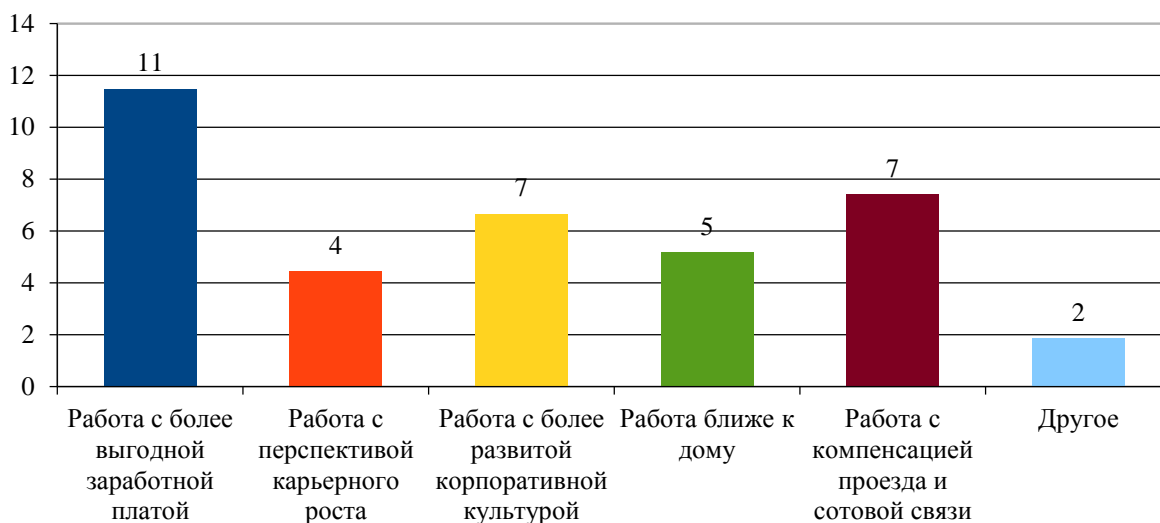


Рисунок 29 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос «Причиной смены места работы для Вас может быть следующее ...», чел.

Данные рисунке 29 позволили нам провести ранжирование целей сотрудников по фактору смены рабочего места, так основным фактором, как и ожидалось является смена работы на более финансово выгодную – с большей оплатой труда, далее сотрудники выделили такие материальные блага, как компенсация сотовой связи и проезда, и как результат прошлых ответов анкеты – работа с более развитой корпоративной культурой.

Структура ответов респондентов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы существующей в Вашей компании системой мотивации?» представлены на рисунке 30.

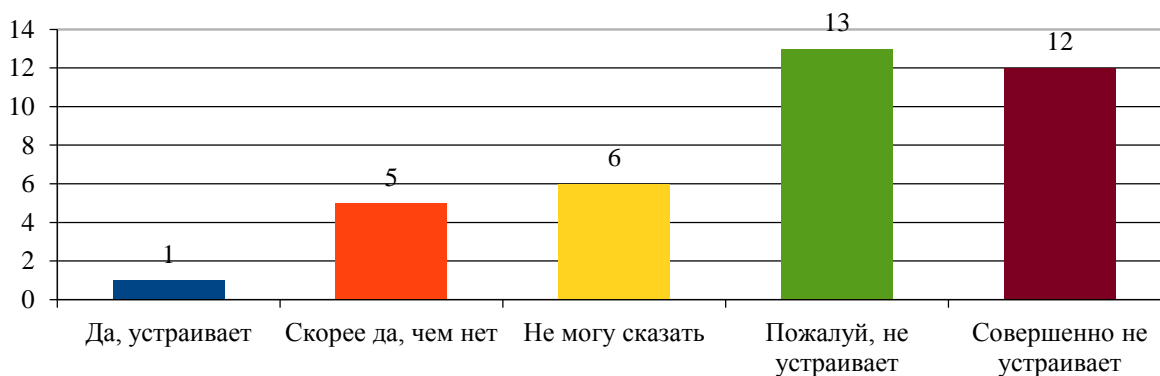


Рисунок 30 - Структура ответов респондентов на следующий вопрос

«Удовлетворены ли Вы существующей в Вашей компании системой мотивации?», чел.

Суммируя негативные ответы получается, что 67,5% респондентов недовольны имеющейся на предприятии системой мотивации персонала. В пограничном состоянии находятся 16,3%, данные респонденты затруднились дать оценку. 16,2% вполне довольны имеющейся системой мотивации, что является весьма странным при полученных ранее ответах.

В завершении настоящего параграфа магистерской диссертации выделим ключевые тезисы по проведенному исследованию системы мотивации в ООО «ЧИМА РУС»:

- в организации развит директивный метод управления;
- методы стимулирования складываются: из основного оклада районного коэффициента, доплаты за вечерние, ночные часы, выслугу лет, за вредные условия работы, социальные выплаты (по рождения ребенка, потери кормильца и др.), ежемесячной премии складывающийся из некорректно построенной балльной оценки деятельности персонала, что недостаточно мотивирует персонал продолжать трудовую деятельность на данном предприятии;
- в компании отсутствуют элементы корпоративной культуры;
- достаточно низкая оплата труда персонала и неэффективная система премирования, что может служить причиной текучести персонала - среднемесячная заработная плата основных рабочих почти меньше средней заработной платы, установленной по Самарской области, а также средней заработной платы на предприятиях задействованных в этом регионе в той же сфере деятельности, что и ООО «ЧИМА РУС»;
- не применяется система тренингов для развития персонала предприятия, формирования командной работы и снижения конфликтности;
- что 91% опрошенных респондентов не довольны существующей системой мотивации в компании;
- основная часть опрошенных респондентов считают, что их трудовые усилия могут повлиять на уровень их заработной платы или премирования.

2.3 Исследования факторов текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС»: уровень и тенденции

Исследования факторов текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» должно содержать не только количественные показатели, характеризующие показатели движения персонала, потери компании от нестабильности кадрового состава, но и качественные показатели – анализ основных причин ухода и потери сотрудников.

Анализ текучести персонала будет проведен нам по следующему принципу: расчет показателя внешней текучести; расчёт коэффициента постоянства кадров; расчет показателя стабильности кадров; оценка потерь от текучести персонала; опрос уволившихся сотрудников на предмет причины ухода из организации.

Для характеристики движения рабочей силы в компании рассчитаем показатель текучести кадров по формуле 2 – таблица 10.

Таблица 10 – Оценка показателя текучести кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. 2018 г. к 2016 г. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| 1. Количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию, чел. | 4 | 5 | 6 | 2 |
| 2. Количество сотрудников, покинувших предприятия по причине нарушения трудовой дисциплины и законодательства, чел. | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 3. Количество сотрудников, покинувших предприятия по причине перевода без повышения должности и заработной платы, чел. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Количество сотрудников, потерявших здоровье, жизнь из-за отсутствия безопасных условий труда, чел. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Среднесписочная численность персонала, чел. | 32 | 34 | 37 | 5 |
| 6. Внешняя текучесть персонала ООО «ЧИМА РУС» | 15,63 | 14,71 | 18,92 | 3,29 |
| 7. Внешняя текучесть персонала ООО «МОРОЗ-АВТО» | 6,25 | 9,38 | 10,00 | 3,75 |
| 8. Внешняя текучесть персонала ЗАО «АВТОМЕТ» | 8,33 | 8,57 | 11,11 | 2,78 |
| 9. Внешняя текучесть персонала ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» | 10 | 12,5 | 15 | 5 |

Согласно данным таблицы 10 нами получены следующие выводы:

- в исследуемом периоде произошел рост уволившихся сотрудников по собственному желанию;

- отмечается рост коэффициента внешней текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. на 3,29%;

- текучесть персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. превышает аналогичный показатель в компаниях занятых в той же сфере по Самарской области – рисунок 31.

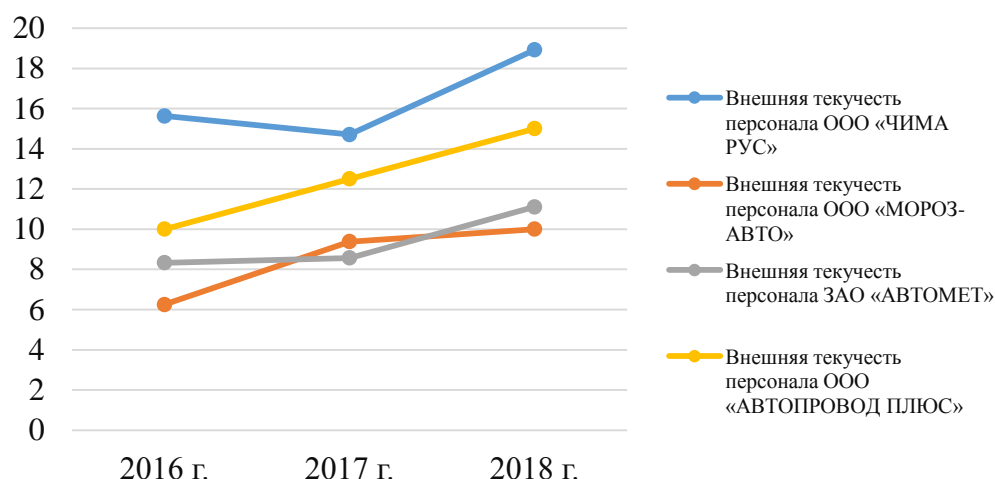


Рисунок 31 – Динамика коэффициента внешней текучести ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. в сравнении с аналогичными предприятиями, %

Определим коэффициент постоянства кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка показателя постоянства кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. 2018 г. к 2016 г. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|
| 1. Списочный состав сотрудников в начале исследуемого периода, чел. | 31 | 32 | 34 | 3 |
| 2. Среднесписочный состав кадров, чел. | 32 | 34 | 37 | 5 |
| 3. Количество выбывших сотрудников за этот временной промежуток, чел. | 5 | 5 | 7 | 2 |
| 4. Коэффициент постоянства персонала ООО «ЧИМА РУС» (стр. 1-стр. 3) / стр. 2 × 100 | 81,25 | 79,41 | 72,97 | -8,28 |
| 5. Коэффициент постоянства персонала ООО «МОРОЗ-АВТО» | 90,63 | 90,63 | 96,67 | 6,04 |
| 6. Коэффициент постоянства персонала ЗАО «АВТОМЕТ» | 88,89 | 94,29 | 86,11 | -2,78 |
| 7. Коэффициент постоянства персонала ООО | 87,50 | 87,50 | 85 | -2,50 |

Согласно современным международным исследованиям, на предприятии, занятом в IT-отрасли, норма постоянства составит 90-92%, в производственной сфере – 85-92%, в сфере страхования и розничной торговли – 70%, а в гостинично-ресторанном бизнесе может достигать 20%.

Согласно данным таблицы 12 нами получены следующие выводы:

- в исследуемом периоде коэффициент постоянства кадров в ООО «ЧИМА РУС» имеет динамику снижения, что является негативной тенденцией и свидетельствует о недостаточно эффективной кадровой политике предприятия;

- показатель постоянства кадров в течении трех лет в ООО «ЧИМА РУС» ниже рекомендуемого 85-92%, также ниже аналогичных показателей организаций, занятых в этой сфере в Самарской области.

В других организациях, сравниваемых с нашей компанией, данный показатель соответствует рекомендуемому значению – рисунок 32.

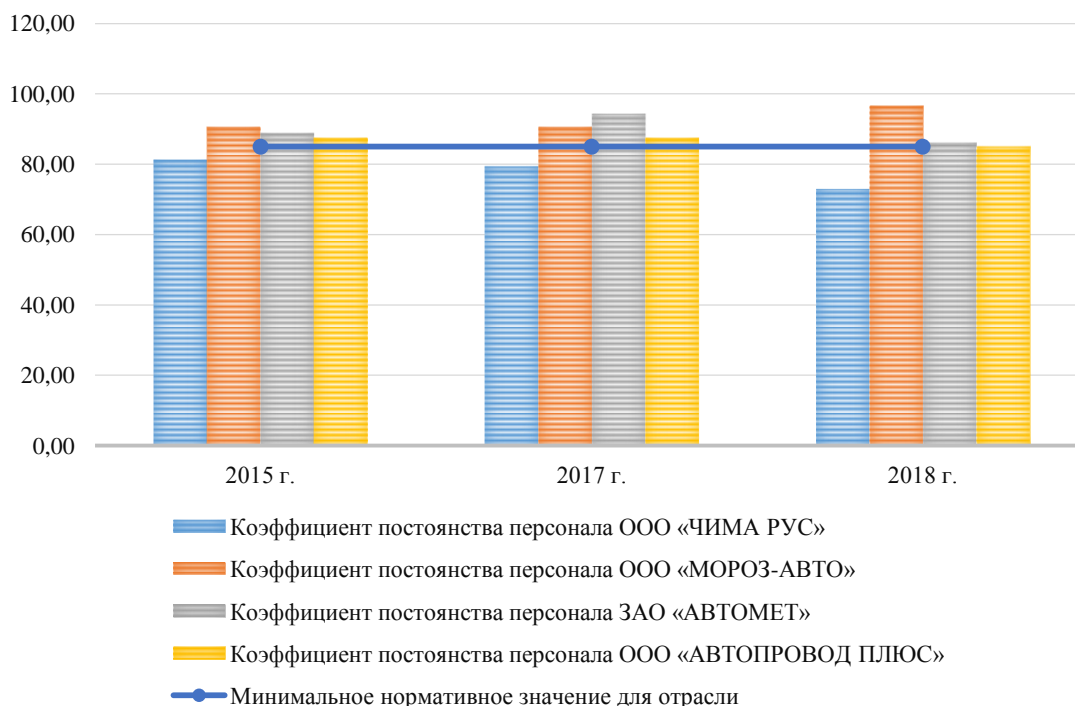


Рисунок 32 – Динамика показателя постоянства кадров ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. в сравнении с аналогичными предприятиями, %

Оценка показателя стабильности кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка показателя стабильности кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. 2018 г. к 2016 г. |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|
| 1. Среднесписочный состав кадров, чел. | 31 | 32 | 34 | 3 |
| 2. Численность работающих со стажем работы на данном предприятии от 3 лет, чел. | 23 | 20 | 16 | -7 |
| 3. Коэффициент стабильности персонала ООО «ЧИМА РУС» стр. 2/стр. 1 ×100 | 74,19 | 62,50 | 47,06 | -27,13 |
| 4. Коэффициент стабильности персонала ООО «МОРОЗ-АВТО» | 87,5 | 78,13 | 80 | -7,5 |
| 5. Коэффициент стабильности персонала ЗАО «АВТОМЕТ» | 88,89 | 85,71 | 80,56 | -8,33 |
| 6. Коэффициент стабильности персонала ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС» | 84,3 | 85,6 | 84,7 | 0,4 |

Стабильность кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. имеет динамику снижения, что свидетельствует о постоянной смене персонала и может негативно сказываться на производственной деятельности компании. Данный показатель ниже, чем у аналогичных трех предприятий отрасли, функционирующих в том же регионе – рисунок 33.

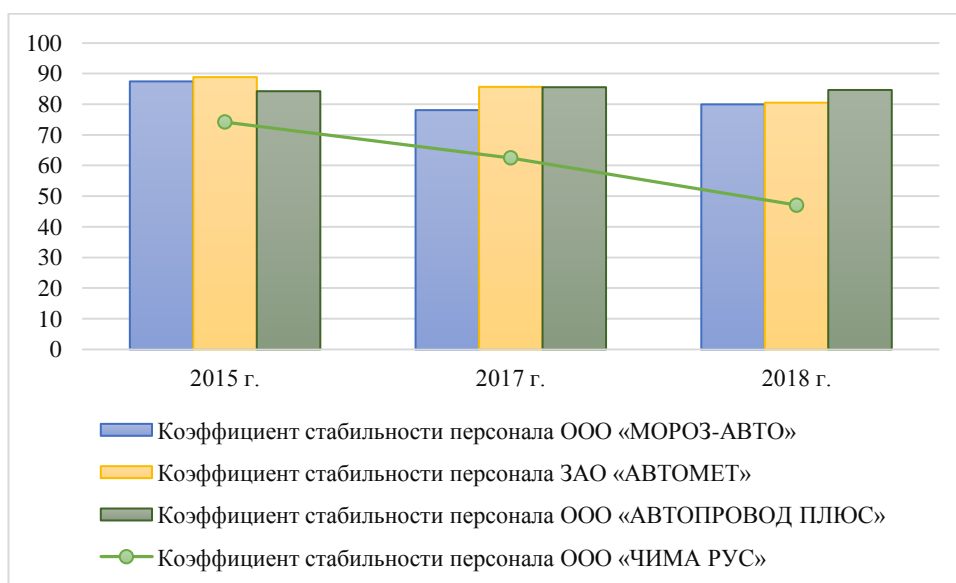


Рисунок 33 - Динамика показателя стабильности кадров ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. в сравнении с аналогичными предприятиями, %

В ООО «ЧИМА РУС» не рассчитываются экономические потери, вызванные текучестью. Определим потери от текучести кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. – таблица 13.

Таблица 13 – Потери от текучести кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абс. изм. 2018 г. к 2016 г. |
|---|-----------|----------|------------|-----------------------------|
| 1. Среднесписочный состав персонала в компании, чел. | 31 | 32 | 34 | 3 |
| 2. Принято сотрудников в компанию, чел. | 6 | 6 | 9 | 3 |
| 3. Уволено сотрудников из компании, чел. | 5 | 5 | 7 | 2 |
| 4. Среднедневная выработка на одного сотрудника предприятия, руб. | 727,5 | 738,5 | 722,4 | -5,1 |
| 5. Средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью кадров на предприятии, дни | 22 | 24 | 25 | 3 |
| 6. Коэффициент снижения производительности труда перед увольнением (вполне доказанное психологическое явление) | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0 |
| 7. Число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда (среднестатистическая величина), дни | 28 | 28 | 28 | 0 |
| 8. Среднедневная выработка в каждом месяце периода адаптации (также является среднестатистическим показателем), руб. | 458,5 | 469,7 | 452,3 | -6,2 |
| 9. Помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0 |
| 10. Число дней соответствующем адаптации, дни | 42 | 44 | 45 | 3 |
| 11. Потери, вызванные перерывами в работе (стр. 4 × стр. 5 × стр. 3), руб. | 80025 | 88620 | 126420 | 46395 |
| 12. Потери, вызванные снижением производительное труда у рабочих перед увольнением (стр. 4 × стр. 6 × стр. 7 × стр. 3), руб. | 15277,5 | 15508,5 | 21238,56 | 5961,06 |
| 13. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников увольнением (стр. 8 × стр. 9 × стр. 10 × стр. 3), руб. | 14442,75 | 15500,1 | 21371,175 | 6928,42 |
| 14. Общие потери от текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» (стр. 11 + стр. 12 + стр. 13), руб. | 109745,25 | 119628,6 | 169029,735 | 59284,48 |
| 15. Общие потери от текучести персонала в ООО «МОРОЗ-АВТО», руб. | 89215,4 | 89652,5 | 78556,4 | -10659 |
| 16. Общие потери от текучести персонала в ЗАО «АВТОМЕТ», руб. | 74965,3 | 75887,4 | 76858,6 | 1893,3 |
| 17. Общие потери от текучести персонала в ООО «АВТОПРОВОД ПЛЮС», руб. | 89652,4 | 91458,8 | 92045,4 | 2393 |

Согласно данным таблицы 13 нами получены ряд выводов: за три года потери, вызванные перерывами в работе в ООО «ЧИМА РУС» возросли на 58%; потери, вызванные снижением производительное труда у рабочих перед увольнением в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. возросли на 39%; потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых

работников в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. возросли на 48%; общая сумма потерь от текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. возросла на 54% и составила 169 тыс. руб.; объем общих потерь от текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. превышает аналогичный показатель в компаниях заняты в той же сфере деятельности в Самарской области. Текучесть персонала может быть вызвана рядом причин. Основные причины увольнения персонала по результатам отчета специалиста по кадрам ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. проиллюстрированы на рисунке 34.

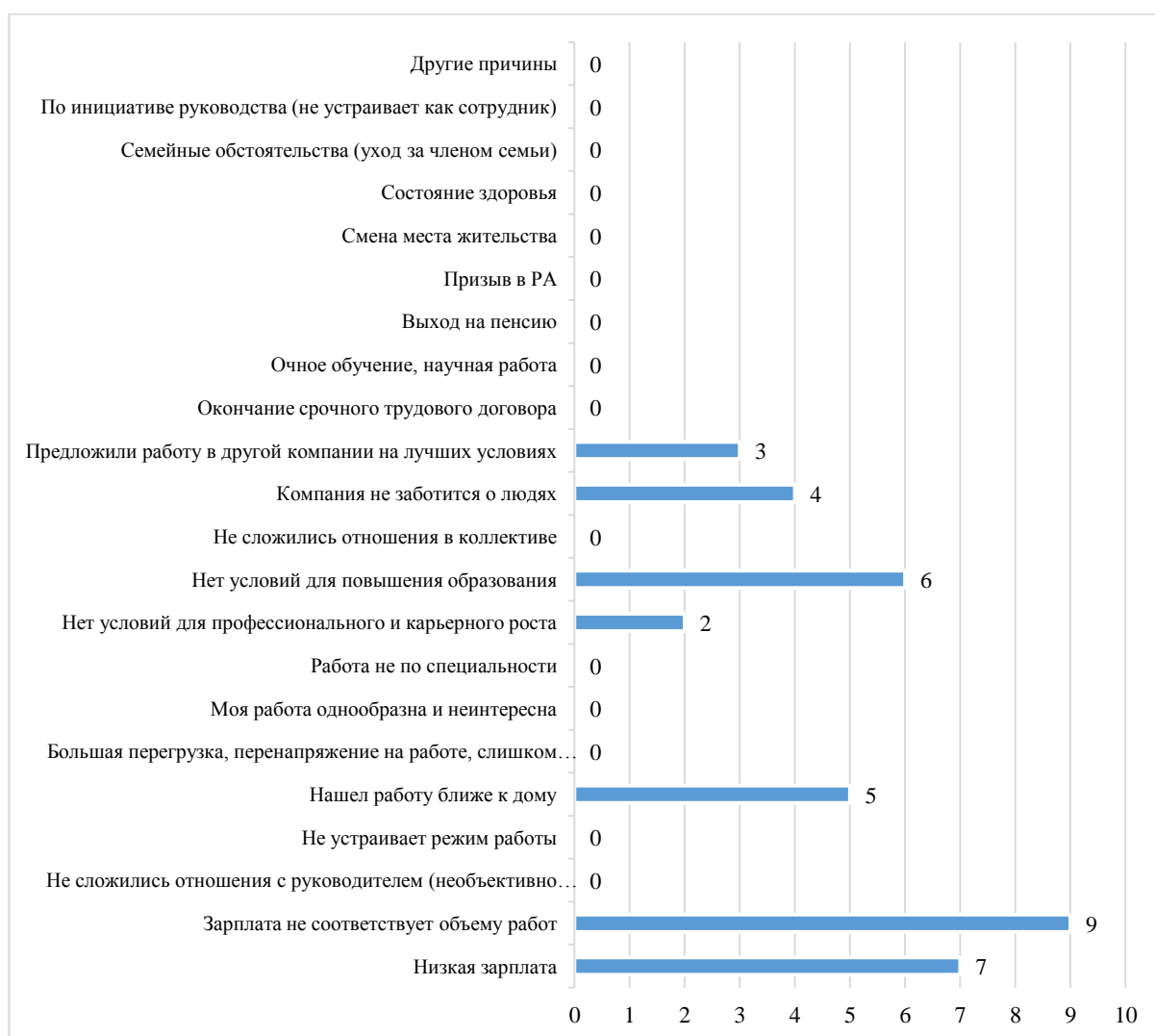


Рисунок 34 - Основные причины увольнения персонала по результатам отчета специалиста по кадрам ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. (возможен выбор нескольких вариантов), чел.

Согласно данным рисунка 34 можно выделить ключевые причины увольнения персонала:

- низкая заработная плата, заработная плата не соответствует объему работ;
- нет условий для образования;
- работа находится далеко от дома.

Отметим, что наличие данной причины характеризует кадровую работу на предприятии как недостаточно эффективную.

Необходимо проводить мониторинг персонала на предмет удовлетворенности условиями труда для сохранения стабильности кадрового состава.

Нами была составлена зависимость между показателем стабильности персонала и полученным компанией выручкой – рисунок 345.

Если не предпринять меры по формированию стабильности персонала финансовые результаты компании достигнут уровня банкротства.

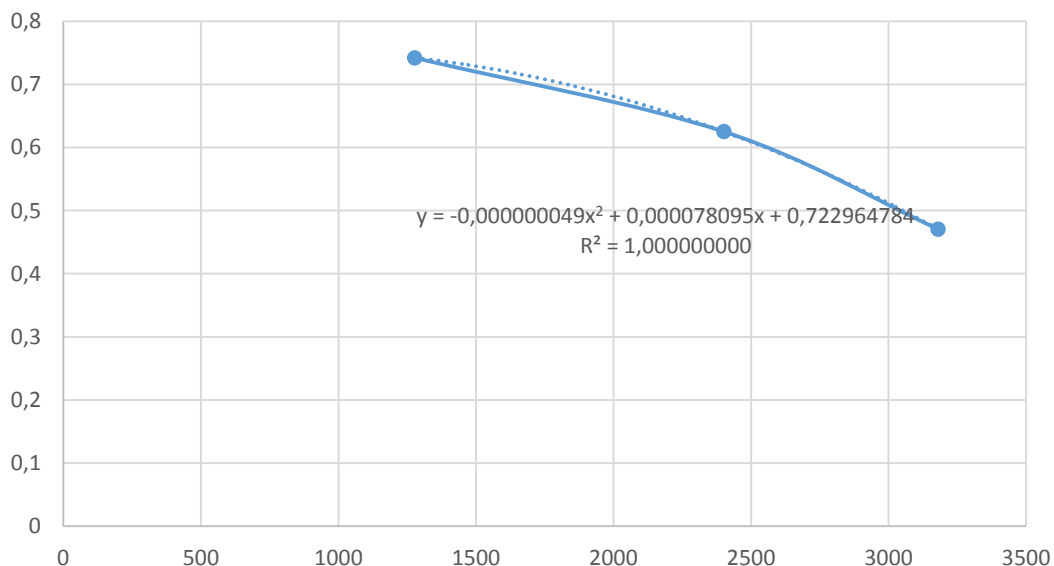


Рисунок 35 – ЭММ зависимость полученной выручки от показателя стабильности персонала ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

В завершении настоящего параграфа магистерской диссертации выделим

ключевые тезисы по проведенному исследованию текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.:

- в исследуемом периоде произошел рост уволившихся сотрудников по собственному желанию;

- отмечается рост коэффициента внешней текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. на 3,29%;

- показатель постоянства кадров в течении трех лет в ООО «ЧИМА РУС» ниже рекомендуемого 85-92%, также ниже аналогичных показателей организаций, занятых в этой сфере в Самарской области. В других организациях, сравниваемых с нашей компанией, данный показатель соответствует рекомендуемому значению;

- стабильность кадров в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. имеет динамику снижения, что свидетельствует о постоянной смене персонала и может негативно сказываться на производственной деятельности компании;

- общая сумма потерь от текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. возросла на 54% и составила 169 тыс. руб.;

- ключевые причины увольнения персонала: низкая заработная плата, заработная плата не соответствует объему работ, нет условий для образования, и работа находится далеко от дома.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации выделим ключевые проблемы мотивации и текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.:

- методы стимулирования складываются: из основного оклада районного коэффициента, доплаты за вечерние, ночные часы, выслугу лет, за вредные условия работы, социальные выплаты (по рождения ребенка, потери кормильца и др.), ежемесячной премии складывающийся из некорректно построенной балльной оценки деятельности персонала, что недостаточно мотивирует персонал продолжать трудовую деятельность на данном предприятии;

- среднемесячная заработная плата основных рабочих почти меньше средней заработной платы, установленной по Самарской области, а также

средней заработной платы на предприятиях задействованных в этом регионе в той же сфере деятельности, что и ООО «ЧИМА РУС»;

- ключевые причины увольнения персонала: низкая заработная плата, заработная плата не соответствует объему работ, нет условий для образования, и работа находится далеко от дома;

- отсутствует программа тренингов по развитию персонала;

- опрос персонала показал, что 91% сотрудников не довольны существующей системой мотивации в компании;

- общая сумма потерь от текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. возросла на 54% и составила 169 тыс. руб.

В следующей главе магистерской диссертации нами будут рассмотрены варианты решения обозначенных проблем.

3. Совершенствование механизма мотивации персонала и направления повышения его стабильности в ООО «ЧИМА РУС»

3.1 Мероприятия повышения стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС»

В настоящем параграфе рассмотрим мероприятия повышения стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС». Стабильность и устойчивость компании, а также спокойная психологическая атмосфера сейчас гораздо важнее перспектив карьерного роста.

Важность этих факторов действительно возросла в последнее время в силу нестабильности экономической ситуации. Действительно, если на данный момент человек принимает решение о смене места работы или вынужден искать работу по каким-либо причинам, он в первую очередь оценивает финансовую стабильность и устойчивость компании, а также её перспективы. Так, например, привлекательность международных компаний сейчас существенно снизилась по сравнению, скажем, с началом года, поскольку совсем не прозрачна дальнейшая судьба многих из них и готовность дальше инвестировать в российский рынок.

Поэтому всё большую привлекательность получают компании с минимальной долговой нагрузкой и компании, работающие в низких ценовых сегментах, так, как только их планы и перспективы на будущий год хоть как-то просматриваются.

Таким образом, именно финансовая стабильность и устойчивость выходят на первый план при оценке возможного работодателя и часто имеют большую привлекательность для кандидата, нежели уровень дохода. В современных условиях способами совершенствования работы по развитию персонала предприятия являются организация эффективной системы повышения квалификации работников, управления их карьерой, внедрение эффективной системы стимулирования труда и ряд иных методов.

Последние полгода — год, как и во все предкризисные и кризисные времена, люди стремятся укрепиться на своих местах или перейти в стабильную структуру. Как говорится в одном фильме: «Родина там, где голова в тепле!», это высказывание очень чётко проецируется на данный период времени. Работа в большой белой стабильной компании, конечно, имеет плюсы (перед работой в «серых» компаниях), среди которых главенствующий фактор тот, что человека здесь не могут уволить одним днём.

Специалисты готовы к меньшей, но регулярной заработной плате без задержек и проволочек, никто не хочет рисковать. В среднем же можно сказать, что за последние полгода, а особенно — за последние 2-3 месяца рынок труда «заморозился» и сократилось число кандидатов, которые хотят сейчас сменить работу.

Все опасаются кризиса и связанной с ним неопределённости и надеются пересидеть его в тихой гавани у проверенного работодателя. Менять работу люди готовы только в случае, если они абсолютно уверены в надёжности и стабильности новой компании.

Если же говорить о молодых специалистах, то до них кризисные настроения ещё пока не дошли и приоритеты у них, в основном, не изменились.

В то же время те кандидаты, которые серьёзно нацелены на поиск работы, ищут в потенциальном работодателе функциональной стабильности, устойчивой позиции на рынке, отсутствия тенденций к возможным сокращениям персонала.

Нами были сформированы направления повышения стабильности персонала ООО «ЧИМА РУС», которые проиллюстрированы на рисунке 36.

Рассмотрим все предложения более подробно.

Как нами было выявлено во второй главе настоящей магистерской диссертации. Одной из причин увольнения сотрудников является – поиск места работы ближе к дому. Потому необходимо обеспечить ротацию персонала согласно комфортности расположения рабочих мест. Данное мероприятие поручить специалисту отдела кадров.



Рисунок 36 - Направления повышения стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС»

Напряжённая экономическая ситуация в стране и прохладная атмосфера на рынке труда внесли определённые поправки в приоритеты специалистов, ищущих новую работу. Сейчас они обращают внимание не только на уровень зарплаты, но и на стабильность и надёжность компании, в которой планируют работать. А для того, чтобы быть конкурентоспособными, россияне больше стали уделять внимания обогащению своего профессионального опыта, нежели карьерному росту.

Выбирая между продвижением по службе и возможностью профессионального роста, многие россияне выбирают получение новых профессиональных навыков (61%), нежели карьерный рост (39%). А некоторые (48%) готовы даже пожертвовать более высокой зарплатой и карьерным ростом ради возможности приобретения новых навыков. В целом, ориентир на повышение профессионального уровня может принести свои плоды: сначала специалист набирается нужных знаний, навыков и опыта, а затем за свои

профессиональные заслуги получает вознаграждение — интересующую должность на карьерной лестнице.

Во многом профессиональные навыки человека и формируют его как профессионала, т.к. помогают ему эффективно функционировать в любой рабочей среде, коллективе, проектной команде. Многозадачные универсальные сотрудники с большей долей вероятности попадают в кадровый резерв компании и со временем достигают больших карьерных высот.

При этом не стоит забывать, что профессиональное развитие у большинства людей влечёт высокие амбиции и ожидания относительно карьерного роста. Поэтому при стабилизации рынка вероятность потерять этих людей существенно возрастает. Во-первых, они стали более интересны бизнесу, во-вторых, они считают справедливым ждать повышения «за лояльность» и, если не получают его, быстро разочаровываются и ищут альтернативные варианты.

ООО «ЧИМА РУС» уделяет недостаточно внимания данному аспекту, проблемой является также - как удержать обученного сотрудника. Поэтому необходимо обеспечить подписание трудового договора срок не менее, чем на три года, в случае обучения за счет компании.

Но достаточно ли его обязать только условиями трудового договора? Частично да, но следует обеспечить то, чтобы сотрудник мог применять полученные знания на практике. Особенно важно чтобы эти знания отражались в уровне его заработной платы. На данный момент широко применяются системы оплаты труда построенные на показателях компетенций (KPI или система грейдов – параграф 3.2). А значит, необходимо не только обеспечить профессиональную составляющую персонала, но и ее применение и оплату.

Какой бы профессионально-образовательный формат ни выбирался, самое главное — его практическая польза для специалиста. И как было кем-то правильно замечено, что в нестабильное время лучше всего инвестировать в себя и своё самообразование. Время же расставит всё на свои места: каждый

будет пожинать те плоды, которые он взрастит благодаря своей профессионально-трудовой почве.

Для улучшения коммуникаций среди персонала, а также мониторинга, коррекции внутренней среды предприятия предлагаем внедрение корпоративного портала.

Mirapolis Portal — готовое решение, имеющее весь необходимый функционал корпоративных порталов, созданное на единой платформе с другими решениями Mirapolis (Приложение Е).

Порталом пользуется большинство сотрудников компании и делают это каждый день. Обычно это самое часто используемое приложение в компании. По корпоративному portalу сотрудники часто судят, насколько современной, технологичной, структурированной является их компания. С его помощью они понимают, насколько заботится о них работодатель.

Mirapolis Portal дизайном, надежностью, технологичностью и скоростью работы помогает подкрепить позитивный имидж компании в глазах сотрудников. Корпоративный портал решает две главные задачи: улучшает внутренние коммуникации и повышает эффективность работы сотрудников.

Mirapolis Portal помогает автоматизировать бизнес-процессы, структурировать документы, упорядочить организационную структуру компании, помочь сотрудникам легче находить друг друга.

В то же время Mirapolis Portal — инструмент улучшения внутренних коммуникаций. Он помогает сформировать корпоративную культуру, транслировать ценности компании и объединить сотрудников с помощью таких возможностей, как новости, медиа галереи, форумы, доски объявлений, благодарности и других социальных инструментов, с помощью корпоративного портала можно проводить дистанционное обучение и тренинги с персоналом.

Mirapolis Portal спроектирован с учетом требований компаний любого бизнеса, что вполне подходит для ООО «ЧИМА РУС».

Система сама соберёт потребности в обучении, сформирует план обучения, рассчитает затраты, автоматически назначит курсы, соберёт

статистику и обратную связь. Контролировать эти процессы и оперативно вносить изменения легко и приятно.

Для предотвращения сложностей в практику многих организаций было введено такое явление, как аутплейсмент персонала. Это ряд услуг, которые предоставляются компанией уволенному работнику, связанные с: процессом увольнения более мягким для него образом; бесплатными консультациями по новому трудоустройству; проведением психологических и иных тренингов. То есть это своего рода программа помощи увольняемым сотрудникам.

Аутплейсмент не только повышает шансы на то, что уволенный не затаит зла на своё уже бывшее место работы (особенно, если его сократили), но и добавляет репутации организации в глазах общественности. Проводя такие мероприятия компания демонстрирует заботу о своих сотрудниках, даже тех, которые уже уволены. Применяется аутплейсмент обычно в случаях сокращения штата в связи с кризисом либо вынужденной меры увольнения работника (-ов) из-за реструктуризации организации.

В западных крупных компаниях такая практика – обычное дело, а на отечественных предприятиях она только набирает обороты, особенно во время кризиса. Человеческие ресурсы являются самым «капризным» ресурсом любой компании, таящим в себе угрозу стабильности.

В завершении настоящего параграфа магистерской диссертации отметим основные направления формирования стабильного коллектива в ООО «ЧИМА РУС»:

- Специалисту по кадрам пересмотреть распределение трудовых ресурсов согласно удаленности проживания, выполнить расстановку персонала опираясь на данный принцип.

- Обеспечить подписание трудового договора срок не менее, чем на три года, в случае обучения за счет компании.

- Создать корпоративный портал для своевременного выявления потребностей персонала.

- Использование аутплейсмента для снижения текучести персонала.

- Обеспечить активный поиск персонала на вакантные места: задействовать биржи труда, устраивать выставки для студентов, подключить кадровые порталы и др.

3.2 Формирование эффективного механизма мотивации персонала в ООО «ЧИМА РУС»

В самой сущности заработной платы заложен определенный элемент мотивации, направленный на удовлетворение людских потребностей и на обеспечение, например, в безопасности, признании. Поэтому очень важно, чтобы финансовые результаты предприятия стимулировала руководителей к широкому распространению поощрительных и гибких систем оплаты труда, а работников к большей эффективности и творчеству, что будет способствовать укреплению социальных взаимосвязей работников.

Руководителям целесообразно напомнить, что важные инструменты повышения их конкурентоспособности надо искать на внутрифирменном рынке труда, самостоятельно проводить корректировку систем стимулирования в соответствии требований общества и условиями окружающей среды.

Разработка эффективного мотивационного механизма должна проводиться в рамках, учитывающих динамику конечных экономических показателей, которая позволит создание ключевой компетенции – работников организации с

Использование рыночного механизма роста заработной платы на практике обычно носит комплексный характер: сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

В материальной системы мотивации распространенный способ – это разделение заработка на константную часть и переменную – вознаграждение и поощрение. Эти части в свою очередь могут включать в себя различные составляющие элементы (рисунок 37).

Вознаграждение – это все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения и материальные выгоды, которые выступают

в виде зарплаты, премии и продвижения по службе, где сюрпризом для работников является незапланированная премия (поощрение) и это удовольствие, получаемое человеком от высокой оценки работника руководством, престижа и специального статуса.

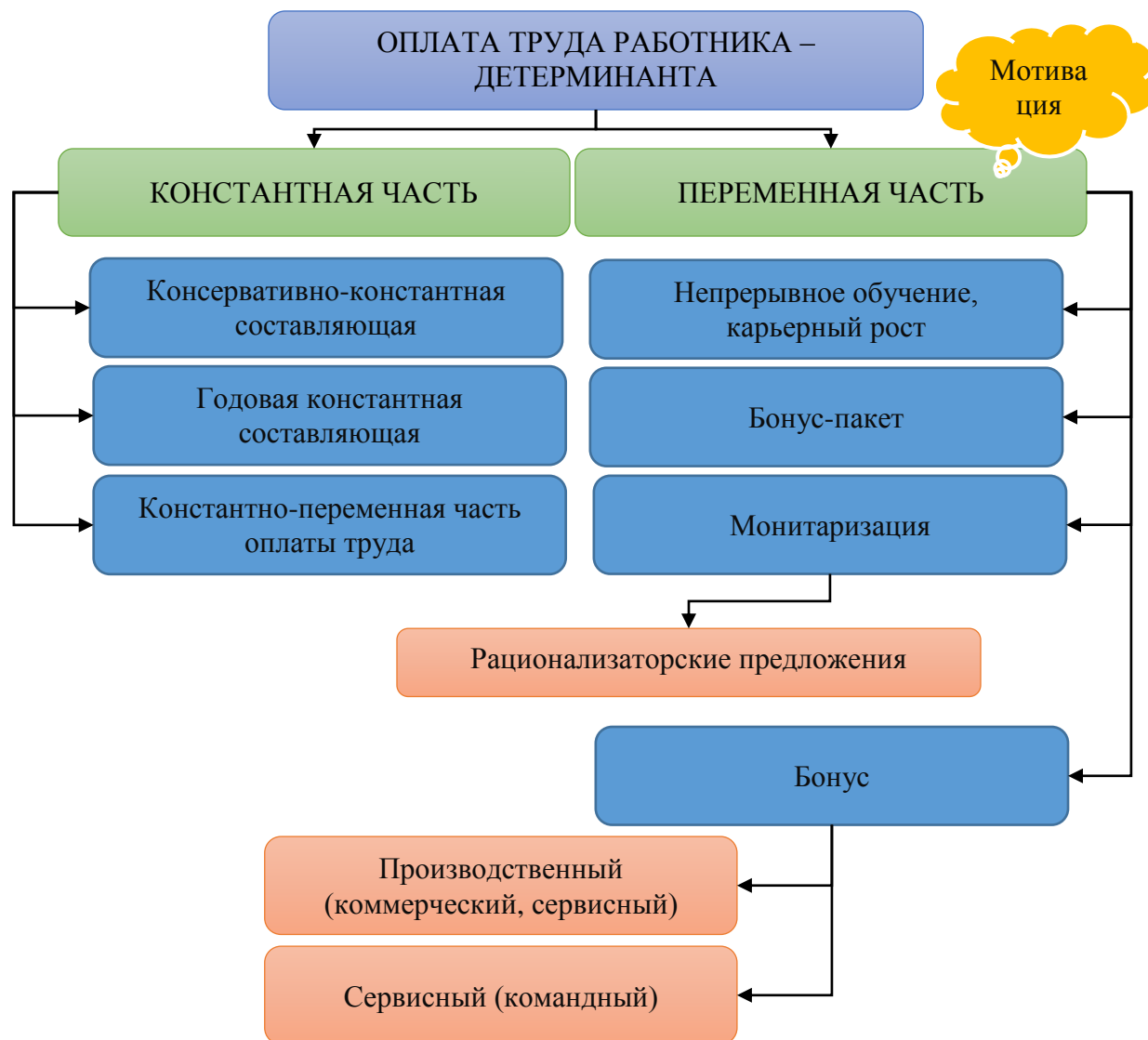


Рисунок 37 – Заработная плата и ее элементы

Руководители устанавливают разные системы оплаты труда и стимулирования, где его эффективность и качество в целом зависит от категорий работников, но базовую часть заработной платы работник получает за каждый рабочий, потраченный на благо компании.

Основная цель вознаграждения – реализация стратегических целей организации путем привлечения и сохранения персонала за счет

стимулирования, где выбор механизма зависит от финансовых возможностей предприятий и с применением любых комбинаций: стимулировать количество/качество, индивидуальные /коллективные результаты, по труду/по собственности и т.д. Соотношения фиксированного вознаграждения и сдельной ставки могут пересматриваться ежемесячно или ежеквартально с точки зрения целей бизнеса, так как правильное измерение производительности обеспечивает окупаемость затрат.

Система социальных льгот и выплат. Рост издержек на рабочую силу в целом, объективная необходимость их контроля подтолкнули руководителей к разработке новых социальных льгот и выплат.

Эффективность их состоит в том, что позволяет работодателям предлагать льготы под текущие нужды работников, а работникам права выбора в каждый конкретный момент, которые их больше устраивают. Взаимосвязь основной заработной платы работника с его личными деловыми и индивидуальными качествами, уровнем профессионального мастерства, отношением к работе устраивает обе стороны.

Например, рассмотрим льготы «пожизненный найм», «надбавка на жизнь». Система «пожизненного найма» в соответствии с возрастом работника предусматривает автоматическое повышение зарплаты. В этом случае ставки заработной платы новичков в 3,5-4 раза ниже ставок, заканчивающих трудовую деятельность в данной фирме.

Льгота «надбавка на жизнь» входит в состав заработной платы. Состав этих льгот предназначен для обеспечения различных жизненных потребностей работников, например, жилищных, транспортных и т.д. В общей сумме заработка это незначительная величина (9-10%), тем не менее, это приносит моральное и материальное удовлетворение работникам.

Основой для льгот, которые компания может предоставить своим работникам, является заполненная им анкета. На основе анализа анкет, финансовых возможностей предприятия и насущных потребностей работников, разрабатывается система льгот и критерии их получения.

Предлагается формирование социального пакета по «принципу кафетерия». Например, необходимо составить два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением. Определить критерии их получения и предоставить возможность выбора, максимально удовлетворяющий и мотивирующий на достижение поставленных целей предприятием.

Отличительная особенность таких видов поощрения состоит в их гибкости и реализации основополагающих принципов оплаты труда: обоснованная связь между результатами труда и размерами вознаграждения; дифференциация с учетом деловых качеств работников, характера работ и т.д.; сохранение гарантированного государством уровня зарплаты.

Таким образом, чтобы не оказаться банкротом, раздавленными конкурентоспособными предприятиями, руководитель ООО «ЧИМА РУС» вынужден пересмотреть мотивацию трудового поведения работников, использовать личностный потенциал для улучшения своих и коллективных показателей работы, заинтересовывать их трудиться на данном предприятии.

Для формирования эффективного механизма мотивации нами предлагается усовершенствовать балльную оценку премирования персонала путем внедрения системы грейдов, которую можно реализовать на основе корпоративного портала, предложенного нами в предыдущем параграфе магистерской диссертации.

Как правило, в большинстве организаций сотрудникам, трудящимся на одинаковых должностях, назначается равный оклад. Но в то же время нарастает и иная тенденция: прогрессивные работодатели вводят для трудящихся на аналогичных должностях разные заработные платы. Это так называемая система грейдов.

Налицо тенденция: система грейдов набирает свои обороты в России. Ее главная суть в том, что размеры окладов внутри какой-либо организации не является фиксированным для сотрудников, занимающих одинаковых должности, работающих по аналогичной специальности. Оклад в данном случае - некоторый диапазон, в пределах которого варьируется заработная

плата каждого трудящегося. Его величина зависит от того, к какому грейду относится сотрудник.

Это слово образовано от англ. grade - «ступень», «уровень», «класс». Соответственно, грейдерная система - это установление нескольких степеней заработной платы для трудящихся, находящихся на одной и той же специальности/должности. При этом на каждом грейде (от стартового до самого высокого) устанавливается в пределах общего размера свой минимальный уровень оплаты труда.

Приведем пример пусть общий коэффициент равен 100 баллов, если взять за оценку 5 факторов оценки они составят по логике 20, 40, 60, 80, 100 – это шкала оценки выполнения оценочного коэффициента в течении месяца. Аналогично если уровней оценки больше, то общий коэффициент делится на это число.

Нами была принята пятифакторная шкала оценки. Дальше необходимо все факторы и шкалы свести в таблицу или как по-другому говорят матрицу грейдов для лучшего восприятия работником его обязанностей и оценки их выполнения.

В таблице 14 нами представлена матрица грейдов для управленческого персонала.

Таблица 14 – Проектная матрица грейдов для управленческого блока компании ООО «ЧИМА РУС»

| Факторы | Оценка фактора в баллах | Распределение оценки фактора в баллах по уровням проявления | | | | |
|--|-------------------------|---|----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Уровень образования и повышения квалификации | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 2. Стаж работы | 170 | 34 | 68 | 102 | 136 | 170 |
| 3. Способность к инновационному развитию | 50 | 0 | 12 | 25 | 38 | 50 |
| 4. Коммуникабельность | 50 | 0 | 12 | 25 | 38 | 50 |
| 5. Работа в команде | 100 | 0 | 25 | 50 | 75 | 100 |
| 6. Физические усилия | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 7. Умственные усилия | 130 | 26 | 52 | 78 | 104 | 130 |
| 8. Своевременное принятие решений | 150 | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 |
| 9. Демократичные методы в управлении коллективом | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 10. Выполнение плановых | 50 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |

| | | | | | | |
|-------------|------|--|--|--|--|--|
| показателей | | | | | | |
| 11. Итого | 1000 | | | | | |

В таблице 15 нами представлена матрица грейдов для персонала коммерческих отделов (реклама, продажи).

Таблица 15 – Проектная матрица грейдов для персонала коммерческих отделов ООО «ЧИМА РУС»

| Факторы | Оценка фактора в баллах | Распределение оценки фактора в баллах по уровням проявления | | | | |
|--|-------------------------|---|----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Уровень образования и повышения квалификации | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 2. Стаж работы | 170 | 34 | 68 | 102 | 136 | 170 |
| 3. Умственные усилия | 50 | 0 | 12 | 25 | 38 | 50 |
| 4. Своевременное принятие решений | 50 | 0 | 12 | 25 | 38 | 50 |
| 5. Дисциплина | 100 | 0 | 25 | 50 | 75 | 100 |
| 6. Способность к инновационному развитию | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 7. Выполнение плановых показателей | 130 | 26 | 52 | 78 | 104 | 130 |
| 8. Появление новых договоров на обслуживание/продажи | 150 | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 |
| 9. Демократичные методы в управлении коллективом | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 10. Физические усилия | 50 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 11. Итого | 1000 | | | | | |

Составим аналогичную матрицу грейдов для производственных рабочих – таблица 16. Проведем сравнительный анализ оплаты труда работника занятого на производстве ООО «ЧИМА РУС» - таблица 17. Учитывать будем следующую систему коэффициентов, к примеру – 1 грейд равен – 6 руб.

Таблица 16 – Матрица грейдов для производственных рабочих ООО «ЧИМА РУС»

| Факторы | Оценка фактора в баллах | Распределение оценки фактора в баллах по уровням проявления | | | | | Добавочный грейд – отсутствие признака |
|---|-------------------------|---|-----|-----|-----|------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. Уровень образования и повышения квалификации | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | |
| 2. Стаж работы | 170 | 34 | 68 | 102 | 136 | 170 | |
| 3. Умственные усилия | 50 | 0 | 12 | 25 | 38 | 50 | |
| 4. Дисциплина | 50 | 0 | 12 | 25 | 38 | 50 | |
| 5. Условия работы | 100 | 0 | 25 | 50 | 75 | 100 | |
| 6. Своевременность выполнения заказов | 100 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | |
| 7. Выполнение плана продаж/производства | 130 | 26 | 52 | 78 | 104 | 130 | |
| 8. Физические усилия | 150 | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 | |
| 9. Наличие жалоб | -100 | -20 | -40 | -60 | -80 | -100 | 100 |
| 10. Креативность подхода и лидерство в | -50 | -20 | -40 | -60 | -80 | -100 | 50 |

| | | | | | | | |
|------------|------|--|--|--|--|--|--|
| коллективе | | | | | | | |
| 11. Итого | 1000 | | | | | | |

Рассмотрим пример адаптации системы грейдов на нашем предприятии. Так за анализируемый период работник вел активную рабочую деятельность, на работу не опаздывал, жалоб на него не поступало, качественно выполнял все проекты, план выполнил на 100%.

Его полученные грейды составляют 1000 или в денежном эквиваленте – 6000 руб. Таким образом, заработная плата работника увеличилась на 13,8% ввиду выполнения плана и отсутствия опозданий и жалоб.

Таблица 17 – Расчет заработной платы до и после внедрения системы грейдов

| Зарботная плата | Оклад | Премия | Всего |
|-----------------------|-------|--------|-------|
| 1. Как есть | 12000 | 3500 | 15500 |
| 2. По системе грейдов | 12000 | 6000 | 18000 |

Необходимо также поручить создать кодекс корпоративной этики с персоналом и продумать тренинги по укреплению корпоративной культуры – Приложения Ж-И.

Объединив профессии, создав новую систему оплаты труда и новую структуру премирования персонала, компания создала более простую, прозрачную, понятную и управляемую систему оплаты труда, которая учитывает колебания заработной платы на рынке.

Таким образом, внедряя предложенную систему оплаты труда и мотивации, ООО «ЧИМА РУС» получит значительные экономические выгоды, оптимизирует внутренние бизнес-процессы, существенно упростит управление начислением заработной платы, сделает систему оплаты труда прозрачной и повысит мотивацию сотрудников.

В частности, плюсом выступает следующее:

- Каждый сотрудник прямо заинтересован в повышении своих трудовых качеств.

- Грейдерная система является удачной альтернативой таким антикризисным мерам, как оптимизация численности штата путем его

сокращения.

- Грейды расцениваются работниками не столь негативно.
- По своей сути, грейдерная система прозрачна.
- Каждому из сотрудников очевидно и хорошо известно, почему коллега получает меньше/больше остальных членов коллектива.
- Каждому из сотрудников ясно видны перспективы его служебного роста.
- Нанимателю же ясно видна ценность каждого трудящегося и его соответствие занимаемой должности.

3.3 Экономическая эффективность сделанных предложений

В настоящем параграфе магистерской диссертации проведем оценку экономической эффективности сделанных предложений.

Оценим потери предприятия от найма новых работников и недостаточной системы повышения квалификации:

- На данный момент потребность в образовании составляет – 8 человек;
 - Средний курс дополнительного образования составляет 210 часов;
 - При средней заработной плате 21672,8 рублей, среднечасовая оплата составит 123,1 рублей.
 - Потери рабочего времени $123,1 \text{ руб.} \times 210 \text{ часов} \times 8 \text{ чел.} = 206876,7 \text{ руб.}$
 - Прохождения специальной адаптационной образовательной программы для вновь принятых на работу 5 чел. $\times 123,1 \text{ руб.} \times 45 \text{ часов} = 249277,5 \text{ руб.}$
- Итого потери: $206876,7 + 249277,5 = 456154,2 \text{ руб.}$

Рассмотрим возможный экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, направленных на повышение стабильности персонала и формирования эффективного механизма мотивации персонала ООО «ЧИМА РУС» - таблица 18.

Таблица 18 – Возможный экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, направленных на повышение стабильности персонала и формирования эффективного механизма мотивации персонала ООО «ЧИМА РУС»

| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
|--|--|--|--|
| 1. Ротация кадров, тыс. руб. | - | - | - |
| 2. Заполнение вакантных мест, чел. | 5 | 3 | 3 |
| 3. Внедрение системы грейдов (средняя заработная плата в обществе составляет 21672,8 руб., с внедрением системы грейдов средний рост составит 13%), тыс. руб. | $21672,8 \times 0,13 \times 42 \times 12 = 1420$ | $21672,8 \times 0,13 \times 3 \times 12 = 101,5$ | $21672,8 \times 0,13 \times 3 \times 12 = 101,5$ |
| 4. Рост производительности за счет внедрения системы грейдов на 50%, тыс. руб. | $3181 \times 0,5 = 1590,5$ | $3181 \times 0,5 = 1590,5$ | $3181 \times 0,5 = 1590,5$ |
| 5. Затраты на покупку Лицензии и сопровождение Корпоративного портала, тыс. руб. | | | |
| 5.1 Покупка и сопровождения корпоративного портала, тыс. руб. | 32 | 10 | 12 |
| 5.2 Потери при поиске, адаптации и повышении квалификации персонала, тыс. руб. | 456,1 | 0 | 0 |
| 6. Дополнительные затраты на активную кадровую политику поиска персонала, его оценку, аутплейсмент и пр. (Рост прочих расходов не более, чем на 3%), тыс. руб. | $39 \times 0,03 = 1,17$ | $39 \times 0,03 = 1,17$ | $39 \times 0,03 = 1,17$ |
| 7. Потери от текучести персонала (снижение на 30% ежегодно), тыс. руб. | 118,3 | 82,81 | 57,967 |
| 8. Финансовая эффективность, тыс. руб. | $1590,5 - 1420 - 32 - 1,17 - 118,3 + 456,1 = 475,13$ | $1590,5 - 101,5 - 10 - 1,17 - 82,81 = 1395,02$ | $1590,5 - 101,5 - 12 - 1,17 - 57,967 = 1417,863$ |
| 9. Численность персонала со стажем более трех лет на предприятии (первый год – на 30%, второй 40%, третий на 30%), чел. | $16 \times 1,3 \approx 21$ | $21 \times 1,4 \approx 29$ | $29 \times 1,3 \approx 38$ |
| 10. Численность персонала, чел. | 42 | 45 | 48 |
| 11. Коэффициент стабильности персонала, % | 50 | 64,4 | 80 |
| 12. Финансовый эффект с учетом уплаты налога, тыс. руб. | $475,13 - 475,13 \times 0,2 = 380,1$ | 1116 | 1134,3 |
| 13. Экономическая эффективность, % | $475,13 / 2046,6 = 23,21\%$ | $1395,02 / 1673,31 \times 100\% = 83,3\%$ | $1417,863 / 1648,467 \times 100\% = 86\%$ |

Таким образом, в результате реализации мероприятий, направленных на повышение стабильности персонала и формирования эффективной системы мотивации в ООО «ЧИМА РУС» предположительный (наиболее вероятностный эффект) составит:

- в первый год реализации: рост выручки на 380,1 тыс. руб.; рост коэффициента стабильности персонала до 50%, экономическая эффективность составит 23%;

- во второй год реализации: рост выручки на 1116 тыс. руб.; рост коэффициента стабильности персонала до 64,4%, экономическая эффективность составит 83%;

- во третий год реализации: рост выручки на 1134,3 тыс. руб.; рост коэффициента стабильности персонала до 80%, экономическая эффективность составит 86%.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации отметим ключевые тезисы по проведенному исследованию.

Автором исследования были определены следующие векторы повышения эффективности механизма мотивации и формирования стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС»:

- Кадровому отделу пересмотреть распределение трудовых ресурсов согласно удаленности проживания, выполнить расстановку персонала опираясь на данный принцип;

- Применить практику современных инструментов оплаты труда – внедрить систему грейдов;

- Обеспечить подписание трудового договора срок не менее, чем на три года, в случае обучения за счет компании;

- Обеспечить активный поиск персонала на вакантные места: задействовать биржи труда, устраивать выставки для студентов, подключить кадровые порталы и др.;

- Создать корпоративный портал для своевременного выявления потребностей персонала;

- Использование аутплейсмента для снижения текучести кадров и формирования позитивного имиджа предприятия.

В результате реализации мероприятий, направленных на повышение стабильности персонала ООО «ЧИМА РУС» предположительный (наиболее вероятный эффект) в течении трех лет составит: рост выручки предприятия на 2,6 млн. руб., рост показателя стабильности персонала до 80%, что почти

соответствует нормативу по отрасли. Экономическая эффективность от ряда сделанных предложений за три года возрастет от 23% до 86%.

Социальный эффект от ряда сделанных предложений предполагает формирование сплоченной команды специалистов на предприятии, повышения уровня коммуникаций между руководством компании и персоналом, формирование позитивного имиджа работодателя, укрепление конкурентных позиций на рынке, позволит сформировать финансовую базу для дальнейшего развития предприятия.

Реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию работы по развитию персонала ООО «ЧИМА РУС» позволит, с одной стороны, увеличить доходы и прибыль компании, а с другой, повысить мотивацию и квалификацию персонала исследуемого предприятия.

Заключение

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что составляет ее основу, поэтому в теории управления руководителю необходимо проанализировать существующие мотивы сотрудников для эффективного управления, что позволит понять причины выбора целей при различных этапах работы, а также использовать эти знания, чтобы стимулировать стремление ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, позволяющей влиять на эффективность деятельности внутри организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Мотивация напрямую связана с процессом стимулирования, который можно рассматривать как эффективное воздействие на персонал. Мотив является причиной начала человеческих действий, что является психологическим фактором, но этот фактор должен быть обеспечен ответом со стороны организации.

Проблема эффективного мотивирования работников организации уже давно стоит перед владельцами различных компаний. Мотивация работников – одна из главных составляющих добросовестной работы. Она позволяет повысить лояльность работников к своей компании и способствует удержанию ценных кадров в организации.

Индивидуальная отдача каждого работника, а также общая эффективность работы организации находятся в прямой пропорциональной зависимости от того насколько мотивированны работники. За счет мотивации можно компенсировать недостатки в других функциях менеджмента. Исходя из этого, одной из главных функций руководителя является мотивирование исполнителей, а именно: создание, становление и поддержание мотивации работников. Ни для кого не секрет что мотивация бывает материальной и нематериальной. К материальным видам можно отнести различные денежные выплаты, бонусы, скидки для сотрудников. Однако не всегда высокая

заработная плата и премиальные способствуют продуктивной работе и удовлетворенности работника.

Не стоит забывать и о такой вещи как социальный пакет организации, который является основой социальной политики фирмы. Как правило, в него входят предоставление ежегодных оплачиваемых отпусков и медицинское обслуживание. Социальный пакет может состоять из двух частей: первая (принудительная) устанавливается законодательством Российской Федерации и вторая (добровольная), содержание которой остается на усмотрение фирмы.

Однако для большинства коммерческих организаций предоставление работникам дополнительных льгот за свой, а не за государственный счет, является довольно дорогостоящим делом. Исключения могут составлять такие небольшие бонусы как: скидки для работников на продукцию фирмы, оплата проезда до места работы, бесплатное питание и т.д.

Делая вывод из всего вышесказанного, можно отметить, что у предприятия, будь предприятие сервиса или же любое другое, есть широкий выбор способов мотивирования работников, среди которых не только классические, но и совершенно новые способы. Прогресс не стоит на месте, потребности работников тоже меняются и, с течением времени, будут появляться другие способы мотивирования, которые позволят всем сторонам оставаться удовлетворенными.

В настоящей магистерской диссертации нами было проведено исследование теоретических и практических основ текучести персонала и зависимости данного показателя от мотивационных схем применяемых на предприятиях.

В результате исследования нами полностью подтвердились положения, выносимые на защиту:

– Высокая текучесть кадров почти всегда свидетельствует о серьезных недостатках в мотивации персонала и управлении компанией в целом. Главное – это демотивирующий эффект того, что один из сотрудников покидает компанию, а другой теряет мотивацию.

– Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в области мотивации персонала показал, что основным методом мотивации в Российской Федерации является вознаграждение за труд, не являющееся инвестиционным инструментом управления эффективностью труда.

– Опыт развивающихся и развитых стран в области стимулирования труда считается особенно важным ресурсом для Российской Федерации, поскольку в нашей стране существуют трудности, связанные с низкой мотивацией к работе в наших компаниях, а усилия по внедрению современных исследований без надлежащей адаптации зачастую терпят неудачу.

– Современные парадигмы управленческой мысли ведут к тому что в результате учета факторов влияющих на коэффициент текучести должны быть такие как: количество сотрудников, покинувших рабочие места на предприятии по собственному желанию, число тех кто неоднократно нарушал трудовую дисциплину или трудовое законодательство, число переводов в другие организации или дочерние компании без качественных изменений условий труда, сокращения, увольнение персонала по причине утраты возможности выполнять свои трудовые функции – болезнь, смерть, инвалидность и др. по причине отсутствия должных условий охраны труда на предприятии. Все эти факторы должны быть учтены при расчете показателя текучести персонала, лишь рассчитанный в таком виде показатель позволит руководству предприятия представить полную картину потери персонала.

– Инновационные методы мотивации, учитывающие специфику и размер компании способствуют снижению текучести персонала.

В ходе проведенной оценки системы мотивации и анализа показателей текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» нами были выявлены следующие проблемы:

- методы стимулирования складываются: из основного оклада районного коэффициента, доплаты за вечерние, ночные часы, выслугу лет, за вредные условия работы, социальные выплаты (по рождения ребенка, потери кормильца и др.), ежемесячной премии складывающийся из некорректно построенной

балльной оценки деятельности персонала, что недостаточно мотивирует персонал продолжать трудовую деятельность на данном предприятии;

- среднемесячная заработная плата основных рабочих почти меньше средней заработной платы, установленной по Самарской области, а также средней заработной платы на предприятиях задействованных в этом регионе в той же сфере деятельности, что и ООО «ЧИМА РУС»;

- ключевые причины увольнения персонала: низкая заработная плата, заработная плата не соответствует объему работ, нет условий для образования, и работа находится далеко от дома

- отсутствует программа тренингов по развитию персонала;

- опрос персонала показал, что 91% сотрудников не довольны существующей системой мотивации в компании;

- общая сумма потерь от текучести персонала в ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг. возросла на 54% и составила 169 тыс. руб.

Автором исследования были определены следующие векторы повышения эффективности механизма мотивации и формирования стабильности персонала в ООО «ЧИМА РУС»:

- Кадровому отделу пересмотреть распределение трудовых ресурсов согласно удаленности проживания, выполнить расстановку персонала опираясь на данный принцип;

- Применить практику современных инструментов оплаты труда – внедрить систему грейдов;

- Обеспечить подписание трудового договора срок не менее, чем на три года, в случае обучения за счет компании;

- Обеспечить активный поиск персонала на вакантные места: задействовать биржи труда, устраивать выставки для студентов, подключить кадровые порталы и др.;

- Создать корпоративный портал для своевременного выявления потребностей персонала;

- Использование аутплейсмента для снижения текучести кадров и формирования позитивного имиджа предприятия.

В результате реализации мероприятий, направленных на повышение стабильности персонала ООО «ЧИМА РУС» предположительный (наиболее вероятностный эффект) в течении трех лет составит: рост выручки предприятия на 2,6 млн. руб., рост показателя стабильности персонала до 80%, что почти соответствует нормативу по отрасли. Экономическая эффективность от ряда сделанных предложений за три года возрастет от 23% до 86%.

Предложения переданы руководству ООО «ЧИМА РУС» и были оценены как новаторские с принятием решения дальнейшего внесения в стратегию развития на будущий финансовый год. Цель и задачи исследования выполнены в полном объеме.

Главным правилом организации должно стать желание обеспечить работников всеми возможными жизненными условиями и на работе, и за ее пределами, чтобы они позволяли им полностью раскрыться и раскрыть свой потенциал, повысить настрой, тем самым увеличить желание чувствовать себя незаменимым и нужным, чувствовать себя частью сплоченного и дружного коллектива, который нацелен на выполнение самых высоких задач.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий проявится в возможности достигнуть следующие положительные изменения в организации:

- Обеспечение персоналу благоприятных условий труда
- Обеспечение благоприятного социально-психологического климата
- Обеспечение стремления работать лучше и самосовершенствоваться
- Работа на общую цель, а также соревновательность для достижения наилучших результатов.
- Повышение лояльности сотрудников к организации
- Ускорение адаптации и повышение заинтересованности новых сотрудников.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 05 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 31. - Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 2 августа 2019 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. Абзалова, Г. Р. Мотивация работников как результат качественного менеджмента / Г. Р. Абзалова, И. З. Шакирова, Р. М. Аминова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5–3. – С. 5–8.
4. Андреева, И. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ–менеджмента: учебное пособие / И. Андреева. – М.: Дело, 2016. – 311 с.
5. Андреева, В. А. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала / В. А. Андреева, Н. В. Шарапова // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). – С. 76.
6. Апель, С. А. Проблемы мотивации и стимулирования персонала / С. А. Апель // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2019. – № 1 (29). – С. 32–35.
7. Аревицкая, А. А. Управление мотивацией персонала предприятия / А. А. Аревицкая // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2019. – № 11. – С. 15–19.
8. Бабешкова, Е. В. Использование теорий мотивации для подготовки и проведения диагностики мотивов и построения системы стимулирования / Е. В. Бабешкова, Т. Г. Жамкова, Т. Н. Чернышова // Oeconomia et Jus. – 2019. – № 1. – С. 9–14.
9. Бабоян, М. Проблемы мотивации и стимулирования в управлении организациями / М. Бабоян // Вестник современных исследований. – 2019. – № 2.5 (29). – С. 13–18.

10. Батурин, Ю. А. Мотивация в системе управления персоналом предприятия / Ю. А. Батурин, Е. В. Грунина // Научный альманах. – 2019. – № 2–1 (52). – С. 21–25.
11. Бахшян, Ф. Х. Понятие мотивации персонала и ее значение для предприятий сферы услуг / Ф. Х. Бахшян, А. В. Калашникова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 1–1. – С. 205–207.
12. Башарина, В. Г. Мотивация и стимулирование труда персонала в современных условиях / В. Г. Башарина // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 5 (50). – С. 90–94.
13. Белов, Д. С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия / Д. С. Белов // Научный альманах. – 2016. – № 4–1 (18). – С. 24–27.
14. Бледных, А. А. Повышение эффективности системы мотивации на предприятиях / А. А. Бледных // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.10 (28). – С. 70–74.
15. Богатырева, И. В. Исследование показателей соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы в экономике Самарской области / И. В. Богатырева // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и механизмы формирования и социально–экономическая политика региона: материалы IX Международной научно–практической конференции. 2018 г. – Махачкала: Издательство «ФГБУ науки Институт социально–экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук», 2018. – С. 518 – 520.
16. Борисенко, А. В. Методологические подходы к проблеме изучения мотивации человека / А. В. Борисенко // Научные горизонты. – 2019. – № 1 (17). – С. 33–39.
17. Васяйчева, В. А. Развитие инновационной деятельности экономических систем: монография / В. А. Васяйчева. – Самара: Изд–во СамНЦ РАН, 2018. – 207 с.

18. Виноградов, С. Ф. Управление мотивацией персонала коммерческой организации / С. Ф. Виноградов // Вектор экономики. – 2019. – № 4 (34). – С. 141.
19. Воронин, А. Б. Подготовка кадров для АПК: организационно-экономический механизм / А. Б. Воронин, Н. Б. Фатеева // Аграрный вестник Урала. – 2015. – № 6 (13). – С. 54–57.
20. Воротилова, А. П. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт / А. П. Воротилова, А. Е. Лобина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2019. – № 2–1. – С. 98–104.
21. Галкина, Ю. А. Проблемы текучести персонала на предприятии малого бизнеса / Ю. А. Галкина, Е. Н. Сулименко // Синергия Наук. – 2018. – № 29. – С. 573–580.
22. Гарфетдинов, Р. А. Методы управления мотивацией персонала в практике управления современной организации / Р. А. Гарфетдинов // Вестник науки. – 2019. – № 1 (10). – С. 112–116.
23. Григорьев, С. М. Моделирование механизма мотивации в процессе управления персоналом / С. М. Григорьев, В. А. Карасев, Е. А. Останина // Человеческий капитал. – 2019. – № 5 (125). – С. 163–170.
24. Дейнека, А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека. – М.: Инфра–М, 2015. – 299 с.
25. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с.
26. Демченко, С. Развитие персонала на предприятии / С. Демченко // Директор по персоналу. – 2016. – № 9. – С. 15–17.
27. Дедков, В. Н. Теоретико–методические подходы к управлению мотивацией труда на современных предприятиях / В. Н. Дедков, И. Ф. Дедкова, Ф. Х. Бахшян // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 3 (39). – С. 187–191.

28. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебное пособие / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова и др. – М.: Инфра–М, 2015. – 630 с.
29. Евграфова, Е.А. Эволюция подходов к изучению трудового поведения индивидов / Е.А. Евграфова // Молодой ученый. - 2015. - № 5. - С. 257-260.
30. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НТМБ, 2017. – 1100 с.
31. Елепина, О. В. Понятие и значение мотивации персонала / О. В. Елепина // Перо науки. – 2019. – № 9 (9). – С. 4–7.
32. Завалий, К. А. Инновационные методы мотивации трудового коллектива / К. А. Завалий // Вектор экономики. – 2019. – № 4 (34). – С. 169.
33. Зекунов, А. Г. Управление качеством: учебное пособие / А. Г. Зекунов. – М.: Юрайт, 2015. – 475 с.
34. Земленая, В. А. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации / В. А. Земленая // Аллея науки. – 2019. – № 2 (29). – С. 495–500.
35. Искандарян, Г. О. Мотивация персонала как способ повышения производительности труда / Г. О. Искандарян, М. Б. Едигарян, И. Ю. Клепалко // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 174–178.
36. Казначеева, С. Н. Некоторые особенности управления текучестью персонала в кадровом менеджменте / С. Н. Казначеева // Вестник Мининского университета. – 2019. – № 4 (12). – С. 6–15.
37. Катеринич, О. А. Современные концепции организации деятельности, связанной с мотивацией работников / О. А. Катеринич, К. Н. Пономаренко // Аллея науки. – 2019. – № 4 (31). – С. 212–216.
38. Кику, Т. Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т. Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 11. – С. 22–26.

39. Кириллов, Н. П. Теоретико–методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1 (23). – С. 183–193.
40. Климцева, С. Повышение квалификации персонала – залог успешного развития / С. Климцева // Рынок труда. – 2017. – № 2. – С. 15.
41. Козырев, В. А. Управление персоналом на железнодорожном транспорте: учебное пособие / В. А. Козырев, С. В. Палкин, В. В. Корсакова. – М.: ГОУ «Учебно–методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2018. – 304 с.
42. Корч, Е. А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Е. А. Корч, Е. Ю. Рубан // Энигма. – 2019. – № 10–1. – С. 301–307.
43. Костман, Дж. Т. Человеческий капитал – скрытый двигатель качества / Дж. Т. Костман, В. А. Шлеман // Стандарты и качество. – 2016 – № 1. – С. 86–89.
44. Костромина, О. В. Анализ и проектирование системы мотивации деятельности на предприятии / О. В. Костромина // Школа Науки. – 2019. – № 1 (12). – С. 77–79.
45. Кузнецов, Д. А. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения / Д. А. Кузнецов // Журнал «Лидерство и менеджмент». – 2016. – № 3. – С. 159-170.
46. Кузьмина, М. К. Обоснование выбора методов мотивации персонала современными компаниями / М. К. Кузьмина // Синергия Наук. – 2019. – № 32. – С. 177–184.
47. Куликовская, И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / И. А. Куликовская // Вестник науки. – 2019. – № 2 (11). – С. 85–88.
48. Кушнарёва, И. В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации / И. В. Кушнарёва, М. В. Бугаева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 2. – С. 100–107.

49. Литвинова, Н. П. Мотивация к труду как фактор успеха организации / Н. П. Литвинова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 3–2. – С. 106–111.
50. Лафта, Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 2015. – 320 с.
51. Лиховид, В. О. Сущность и значение понятия мотивации персонала. Нормативно–правовая основа для мотивации и стимулирования персонала / В. О. Лиховид // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1 (23). – С. 160–167.
52. Лиховид, В. О. Мотивация персонала на предприятии / В. О. Лиховид // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1 (23). – С. 167–172.
53. Марусечко, Ю. Ю. Совершенствование мотивации и стимулирования труда в организации / Ю. Ю. Марусечко // Центральный научный вестник. – 2019. – № 6 (71). – С. 44–45.
54. Мешкова, Г. А. Явление мотивации в исследованиях отечественных ученых / Г. А. Мешкова // Вопросы педагогики. – 2019. – № 5–1. – С. 145–147.
55. Мешкова, Г. А. Подходы зарубежных и отечественных ученых к определению мотивации / Г. А. Мешкова // Modern Science. – 2019. – № 5–3. – С. 162–164.
56. Мирошник, М. С. Влияние системы трудовой мотивации управленческого персонала на эффективность деятельности организации / М. С. Мирошник // Вектор экономики. – 2019. – № 3 (33). – С. 103.
57. Митрофанова, И. В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально–методологических подходов / И. В. Митрофанова, И. В. Корсакова, А. С. Пономарева, И. Д. Калиничева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – № 1–1. – С. 436–451.
58. Митрофанова, И. В. Мировой и российский опыт трансформации подходов к мотивации и стимулированию труда работников предприятий / И. В. Митрофанова, И. А. Рябова, О. Ю. Трилицкая, Т. В. Чигарева,

А. С. Пономарева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – № 1–1. – С. 452–472.

59. Михайлова, М. Р. Текучесть персонала: верно ли мы оцениваем ее уровень / М. Р. Михайлова, А. А. Асташина // Стандарты и качество. – 2018. – № 11. – С. 58–60.

60. Михненко, П. А. Теория менеджмента: учебное пособие / П. А. Михненко. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 520 с.

61. Моргун, Н. С. Мотивация персонала как фактор повышения производительности труда / Н. С. Моргун // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 2 (45). – С. 51–56.

62. Муртазина, И. Р. Сравнительный анализ теорий мотивации персонала / И. Р. Муртазина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – № 1–1. – С. 767–774.

63. Нельсон, Б. Библия менеджмента: монография / Б. Нельсон. – М.: Вильямс, 2016. – 698 с.

64. Нечаева, В. В. Основные причины текучесть кадров и мероприятия по стабилизации персонала в организации / В. В. Нечаева, И. Ю. Ленская // Знание. – 2018. – № 1–2 (53). – С. 14–19.

65. Никитина, И. В. Принципы повышения мотивации сотрудников / И. В. Никитина // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 3 (47). – С. 70–74.

66. Никишина, А. Л. Мотивация персонала на основе «Теории поколений» / А. Л. Никишина, Ю. М. Соболева // Карельский научный журнал. – 2019. – № 1 (26). – С. 90–93.

67. Николаев, О. В. Методы обеспечения стабильности кадров в организации / О. В. Николаев // Экономический журнал. – 2018. – №4. – С. 15–22.

68. Новосёлова, И. А. Проблемы текучести персонала в современной организации / И. А. Новосёлова, Т. А. Самылкина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 458–462.

69. Нотченко, В. В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях / В. В. Нотченко, М. В. Жукова // Вестник Псковского государственного университета. – 2015. – № 2. – С. 111–120.
70. Павелко, Т. С. Персонал организации как объект мотивации / Т. С. Павелко // Вестник Науки и Творчества. – 2019. – № 1 (37). – С. 42–46.
71. Павленко, О. А. Исследование эффективности системы мотивации работников предприятия / О. А. Павленко, К. А. Ларионова // Аллея науки. 2019. Т. 1. № 4 (31). С. 877–881.
72. Павлова, Ю. А. Исследование проблем формирования имиджа современной организации в маркетинге персонала / Ю. А. Павлова, А. А. Танцынов, Е. В. Яшкова // В сборнике: Инновационные технологии управления Всероссийская научно–практическая конференция. 2014. – С. 27–29.
73. Панежин, Е. К. Мотивация как фактор повышения эффективного управления персоналом / Е. К. Панежин // Вестник науки и образования. – 2019. – № 10–4 (64). – С. 65–69.
74. Петкина, Н. В. Формирование оптимальной модели мотивации сотрудников / Н. В. Петкина // Проблемы науки. – 2019. – № 3 (39). – С. 98–102.
75. Посадсков, Е. Г. Стимулирующие системы: опыт и современная практика / Е. Г. Посадсков // Человек и труд. – 2018. – № 4. – С. 13–18.
76. Приходько, Е. Н. Мотивация и стимулирование работников к эффективному труду / Е. Н. Приходько, М. О. Сысоев, С. А. Кузнецов // Международный студенческий научный вестник. – 2019. – № 1. – С. 54.
77. Репринцева, Е. В. Система материального стимулирования персонала как фактор снижения текучести кадров в медицинской организации / Е. В. Репринцева // Региональный вестник. – 2019. – № 7 (22). – С. 42–44.
78. Самарина, Н. С. Принципы эффективной системы мотивации / Н. С. Самарина // Энигма. – 2019. – № 6. – С. 32–42.

79. Синяева, Л. П. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием / Л. П. Синяева, И. В. Додорина, Е. А. Герасимова // Журнал «научно–методический». – 2017. – № 4. – С. 18–23.
80. Скляревская, В. А. Экономика труда: учебное пособие / В. А. Скляревская. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 304 с.
81. Снесарева, И. П. Мотивация в развитии современного персонала / И. П. Снесарева // Инновационная наука. – 2019. – № 2. – С. 91–93.
82. Сотникова, С. И. Регулирование текучести персонала: генезис социально–экономического содержания / С. И. Сотникова, Ю. Ю. Соловьева // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 1. – С. 211–218.
83. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В. А. Спивак. – М.: Дело, 2016. – 652 с.
84. Средняя зарплата в России по регионам в 2016 год [Электронный ресурс]. - URL: <http://investorschool.ru/srednyaya-zarplata-v-rossii-po-regionam-v-2016-godu> (дата обращения: 10.11.2019).
85. Средняя зарплата в России по регионам в 2017 год [Электронный ресурс]. - URL: <http://investorschool.ru/srednyaya-zarplata-v-rossii-po-regionam-v-2017-godu> (дата обращения: 10.11.2019).
86. Самарская область в цифрах [Электронный ресурс]. - URL: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/ (дата обращения: 10.11.2019).
87. Стародынова, С. М. Психология управления: учебно–методический комплекс / С. М. Стародынова. – Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, 2015. – 411 с.
88. Сухенко, Р. С. Пути повышения мотивация персонала / Р. С. Сухенко, Д. Д. Репникова // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1–3 (29). – С. 501–506.

89. Султанова, А. В. Использование модели компетенций в работе с персоналом коммерческого банка / А. В. Султанов // Вестник Самарского государственного технического университета. – 2014. – № 4 (14). – С. 118–126.
90. Таранов, П. С. Приемы влияния на людей: монография / П. С. Таранов. – М.: ФАИР, 2017. – 278 с.
91. Тирацуян, В. Х. Российский рынок труда: тенденции развития, системы мотивации, управления подбором персонала / В. Х. Тирацуян, Л. А. Трофимова, Е. А. Ли // Humanitarian and SocioEconomic Sciences Journal. – 2019. – № 1 (12). – С. 46–49.
92. Трусков, А. В. Понятие и виды мотивации персонала / А. В. Трусков // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). – С. 78.
93. Фандий, К. В. Управление мотивацией труда в современных условиях / К. В. Фандий, М. Л. Русева // Форум молодых ученых. – 2019. – № 3 (31). – С. 798–801.
94. Харитонов, Е. В. Мотивация как основа профессионального выбора / Е. В. Харитонов // Вопросы педагогики. – 2019. – № 6–1. – С. 159–163.
95. Цветков, А. Н. Менеджмент: учебное пособие / А. Н. Цветков. – М.: Дело, 2016. – 233 с.
96. Чернявский, Я. М. Пути улучшения использования рабочего времени: методическое пособие / Я. М. Чернявский. – М.: Экономика, 1972. – 141 с.
97. Чоудхари, С. Менеджмент XXI века: когда–нибудь мы все так будем управлять: монография / С. Чоудхари. – М.: Инфра–М, 2016. – 352 с.
98. Шамратова, Л. В. Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров на предприятии / Л. В. Шамратова, К. Д. Лемец // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 1. – С. 251–254.
99. Шикина, Н. В. Особенности управления текучестью персонала в современных организациях / Н. В. Шикина, Е. В. Яшкова, Д. Ю. Вагин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 3. – С. 895–900.

100. Шилинскайте, И. А. Влияние мотивации труда на снижение текучести персонала / И. А. Шилинскайте, О. В. Шилинскене // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2015. – № 1–1 (3). – С. 139–150.
101. Эпштейн, И. А. Альтернативы мотивации к эффективному труду в сервисной компании / И. А. Эпштейн // Экономические исследования и разработки. – 2019. – № 3. – С. 43–49.
102. Grunroos, Ch. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing / Ch. Grunroos // Management Decision. – 2014. – № 2. – P. 4–20.
103. Harrington, J. Perfect resource management: monograph / J. Harrington. – New Jersey: Mahwah, 2015. – 269 p.
104. HR–portal [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-ostanovit-tekuchku-personala> (дата обращения: 14.11.2019).
105. Niv, G. Deming's Space: Principles of Building a Sustainable Business: monograph / G. Niv. – New York: Business, 2015. – 370 p.
106. Ghosh R. and Sunkavalli S. “Clean” pollution: the hidden legacy of the electromagnetic wave”. International Journal of Environmental Science and Development. 2010. Vol. 1. No. 4. P. 336–340.

Приложение А

Виды текучести персонала

| Общая текучесть* | | | | | | | | |
|--------------------------------|------------------|----------|-------------------------|------------------------------|----------------|---------------|--|------------|
| Скрытая (внутренняя) текучесть | | | | Реальная (внешняя) текучесть | | | | |
| Внутриорганизационная | | | Потенциальная текучесть | | Пассивная | | Активная | |
| Квалификационная | Профессиональная | Линейная | Пассивная | Активная | Необоснованная | Вынужденная | Фактическая | |
| | | | Объективная | Субъективная | | | Субъективная (свехнормативная) текучесть | |
| | | | | | Фоновая | Высвобождение | Естественная (Нормальная) | Излишняя |
| | | | | | Несократимая | | | Сократимая |

Виды текучести персонала

* по данным источника [82, с. 216]

Приложение Б

Опорные схемы и таблицы к теоретической части исследования

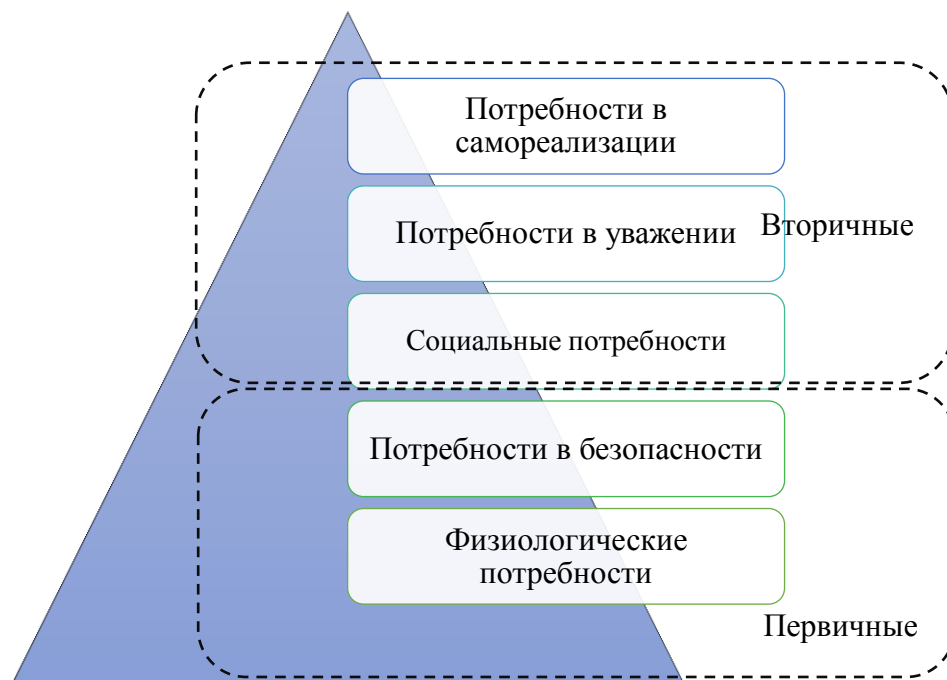


Рисунок Б.1 – Иерархия потребностей по А. Маслоу [60, с. 181]

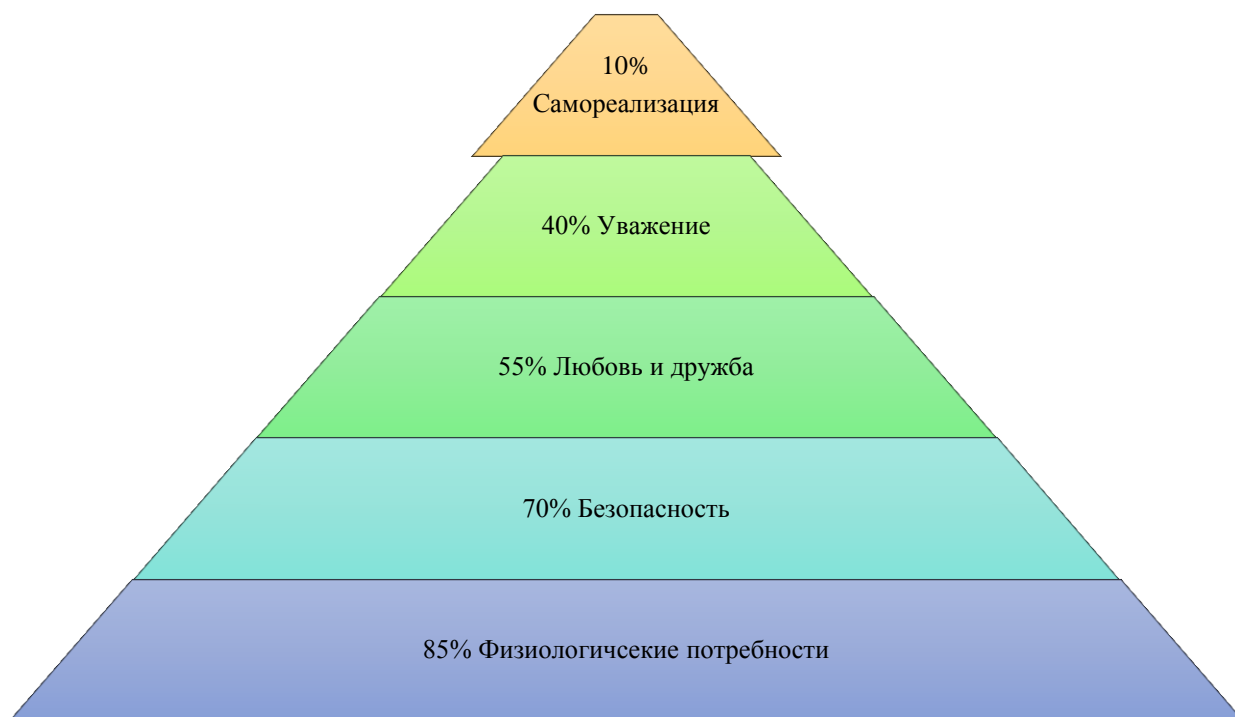


Рисунок Б.2 – «Пирамида» удовлетворения потребностей у среднестатистического американца (А. Маслоу, 1954 г.) [60, с. 181]

Продолжение приложения Б

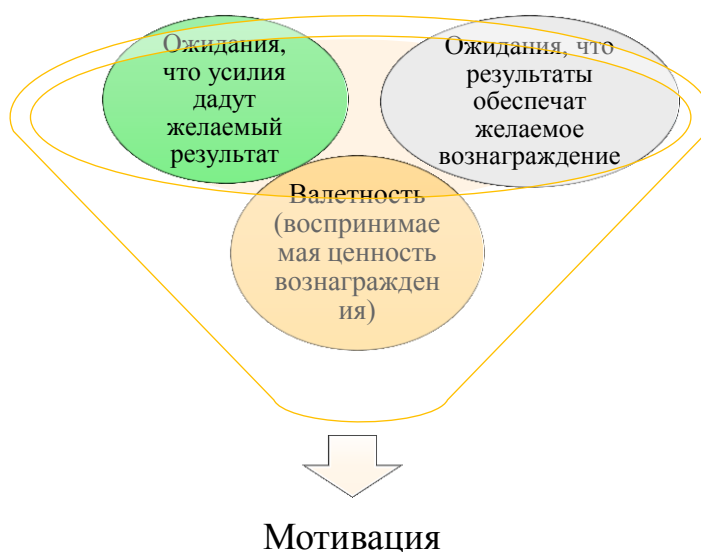


Рисунок Б.3 – Модель мотивации согласно теории ожидания

В. Врума [60, с. 186]

Таблица Б.1 – Виды стимулирования сотрудников с разными типами мотивации [60, с. 189]

| Виды стимулирования | Типы мотивации | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------|
| | Инструментальная | Профессиональная | Патриотическая | Хозяйская | Избегательная |
| 1. Негативные (наказания, угрозы и т.д.) | Применимы в денежной форме | Запрещены | Применимы в знаковой форме | Запрещены | Базовые |
| 2. Денежные | Базовые | Применимы | Нейтральные | Применимы | Нейтральные |
| 3. Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля др.) | Применимы в денежной форме | Применимы при целевой договоренности | Применимы в знаковой форме | Применимы при целевой договоренности | Базовые |
| 4. Моральные | Запрещены | Применимы | Базовые | Нейтральные | Нейтральные |
| 5. Патернализм (забота о работнике) | Запрещены | Запрещены | Применимы | Запрещены | Базовые |
| 6. Организационные (содержание, условия и организация работы) | Нейтральные | Базовые | Нейтральные | Применимы | Запрещены |
| 7. Карьера, развитие | Применимы | Базовые | Нейтральные | Применимы | Запрещены |
| 8. Участие в совладении и управлении | Нейтральные | Применимы | Применимы | Базовые | Запрещены |

В таблице слово «Базовые» означает, что для сотрудника с данным типом мотивации в основном должен применяться только этот вид стимулирования.
В таблице слово «Нейтральные» означает, что этот вид стимулирования не окажет заметного стимулирующего воздействия на сотрудника с данным типом мотивации

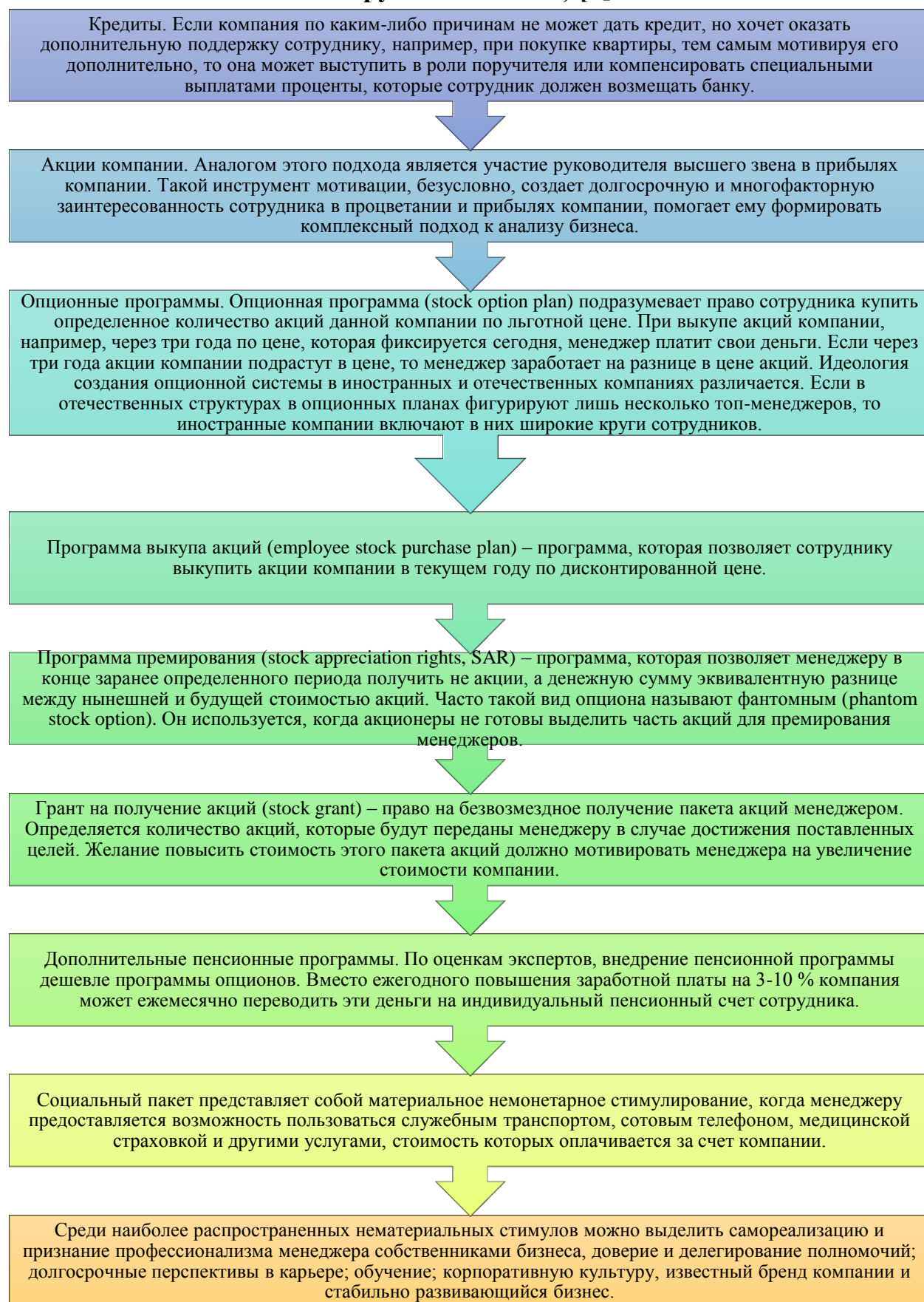
Продолжение приложения Б

Таблица Б.2 – Соответствие типов мотивации видам деятельности [60, с. 190]

| Тип деятельности | Пример должностной позиции | Тип мотивации |
|--|---|---|
| 1. Исполнитель работ с четко измеримым результатом | Менеджер по продажам | Инструментальная |
| 2. Исполнитель на автономной работе | Агент, торговый представитель, слесарь–ремонтник | Хозяйская, профессиональная. инструментальная |
| 3. Исполнитель на простых работах | Оператор полуавтоматической машины | Инструментальная, избегательная (люмпенская) |
| 4. Специалист с функциональным характером работы | Менеджер по маркетингу, специалист по работе с персоналом | Профессиональная |
| 5. Руководитель подразделения | Начальник отдела или цеха | Хозяйская, патриотическая |
| 6. Высший руководитель | Генеральный директор | Хозяйская |



Продолжение приложения Б

Мотивационные схемы для персонала организации (отечественный и зарубежный опыт) [4]



Приложение В

Финансовая отчетность ООО «ЧИМА РУС» за 2016-2018 гг.

| | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------|---|--------------|---------|
|  1050 7018 | ИНН 7329003914 - - | КПП 732901001 | Стр. 001 | | |
| Форма по КНД 0710099 | | | | | |
| Бухгалтерская (финансовая) отчетность | | | | | |
| Номер корректировки | 0 - - | Отчетный период (код) | 3 4 | Отчетный год | 2 0 1 8 |
| ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЧИМА РУС" | | | | | |
| (наименование организации) | | | | | |
| Дата утверждения отчетности | . . | | | | |
| Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД | 2 9 . 3 2 . - - | | | | |
| Код по ОКПО | 8 7 7 8 8 1 3 6 | | | | |
| Форма собственности (по ОКФС) | 1 6 | | | | |
| Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) | 6 5 - - - | | | | |
| Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ) | 3 8 4 | | | | |
| На | 1 6 | страницах | с приложением документов или их копий на | . . | листах |
| Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю: | | | Заполняется работником налогового органа | | |
| 1 - руководитель 2 - уполномоченный представитель | | | Сведения о представлении документа | | |
| 1 | | | Данный документ представлен (код) . . | | |
| С Е М Ч Е Н О К | | | на страниц | | |
| В Л А Д И М И Р | | | в составе (отметить знаком V) | | |
| В Л А Д И С Л А В О В И Ч | | | 0710001 <input type="checkbox"/> 0710002 <input type="checkbox"/> | | |
| (Фамилия, имя, отчество* руководителя (уполномоченного представителя) полностью) | | | 0710003 <input type="checkbox"/> 0710004 <input type="checkbox"/> | | |
| Подпись  | | | 0710005 <input type="checkbox"/> 0710006 <input type="checkbox"/> | | |
| Дата 01 . 04 . 2019 | | | с приложением | | |
| Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя | | | документов или их копий на листах | | |
| * Отчество при наличии ** При наличии | | | Дата представления документа | | |
| Отправлено через АО «Фе «СКБ Контур» 01.04.2019 в 07:31 | | | Зарегистрирован за № | | |
| Имя файла: NO ВУНОТСН_7329_7329_7329003914732901001_20190401_ c744af11-cfa3-454e-bb68-df27452a2b6c | | | Фамилия, И. О.* _____ | | |
| Семченко Владимир Владиславович | | | Подпись _____ | | |
| Принято 02.04.2019 в 02:28 | | | 7329 Межрайонная ИФНС России №7 по Ульяновской области | | |
| Тойгильдин Андрей Михайлович | | | Сертификат: f5455a41a59b8e40f188ad3bde1bbed969d7e775 | | |

Продолжение приложения В

Бухгалтерский баланс

| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2018 года | На 31 декабря 2017 года |
|--|------------|-------------------------|-------------------------|
| АКТИВ | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Запасы | 1210 | 688 | 991 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 61 | 65 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 7 | 20 |
| Итого по разделу II | 1200 | 756 | 1 076 |
| БАЛАНС | 1600 | 756 | 1 076 |
| ПАССИВ | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10 | 10 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 110 | 43 |
| Итого по разделу III | 1300 | 120 | 53 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 1510 | 0 | 395 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 636 | 628 |
| Итого по разделу V | 1500 | 636 | 1 023 |
| БАЛАНС | 1700 | 756 | 1 076 |

Отчет о финансовых результатах

| Наименование показателя | Код строки | За 2018 год | За 2017 год |
|---|------------|-------------|-------------|
| Выручка | 2110 | 3 181 | 2 402 |
| Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов. | | | |
| Себестоимость продаж | 2120 | (2 232) | (2 292) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 949 | 110 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (559) | (0) |
| Управленческие расходы | 2220 | (208) | (0) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 182 | 110 |
| Прочие доходы | 2340 | 12 | 0 |
| Прочие расходы | 2350 | (39) | (20) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 155 | 90 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (99) | (77) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 56 | 13 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 0 | 0 |

Продолжение приложения В



ИНН 73290103914 - -
КПП 732901001 Стр. 001

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0 - - Отчетный период (код) 34 Отчетный год 2017

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ЧИМА РУС"

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности . . .

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 29.32.- -

Код по ОКПО 87788136

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ) 384

На 18 страницах с приложением документов или их копий на листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 - руководитель
 2 - уполномоченный представитель

Краснов
Андрей
Владимирович

(фамилия, имя, отчество* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата 02.04.2018



Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

* Отчество при наличии
** При наличии

Отправлено через АО «ПФ «СКБ Контур» 02.04.2018 в 16:41

Имя файла:
NO ВУНОТСН_7329_7329_7329003914732901001_20180402_3f5948f0-3eaf-4da2-9d2c-011edab47c3d
Краснов Андрей Владимирович

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) . . .

на . . . страницах

в составе (отметить знаком V)

| | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 0710001 | <input type="checkbox"/> | 0710002 | <input type="checkbox"/> |
| 0710003 | <input type="checkbox"/> | 0710004 | <input type="checkbox"/> |
| 0710005 | <input type="checkbox"/> | 0710006 | <input type="checkbox"/> |

с приложением документов или их копий на . . . листах

Дата представления документа . . .

Зарегистрирован за № . . .

Фамилия, И. О.*

Подпись

Принято 03.04.2018 в 19:09

7329 Межрайонная ИФНС России №7 по Ульяновской области
Жилкина Ольга Николаевна
Сертификат: cf261b9a4addc19c5c18fb34243a27588aafaab

Продолжение приложения В


Бухгалтерский баланс

| Наименование показателя | Код строки | За 2017 год | За 2016 год |
|--|-------------|--------------|-------------|
| АКТИВ | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Запасы | 1210 | 991 | 754 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 64 | 30 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 20 | 35 |
| Итого по разделу II | 1200 | 1 075 | 819 |
| БАЛАНС | 1600 | 1 076 | 819 |
| ПАССИВ | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| Итого по разделу III | 1300 | 53 | 40 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 1510 | 395 | 118 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 628 | 661 |
| Итого по разделу V | 1500 | 1 023 | 779 |
| БАЛАНС | 1700 | 1 076 | 819 |

Отчет о финансовых результатах

| Наименование показателя | Код строки | За 2017 год | За 2016 год |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Выручка | 2110 | 2 402 | 1 278 |
| Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов. | | | |
| Себестоимость продаж | 2120 | (2 292) | (2 116) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 110 | -838 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 110 | -838 |
| Прочие доходы | 2340 | 0 | 900 |
| Прочие расходы | 2350 | (20) | (16) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 90 | 46 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (77) | (32) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 13 | 14 |

Продолжение приложения В



1050 7018

ИНН 7329003914--

КПП 732901001 Стр. 001

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0-- Отчетный период (код) 34 Отчетный год 2016

Общество с ограниченной ответственностью
"ЧИМА РУС"

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности 30.03.2017

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 29.32.--

Код по ОКПО 87788136

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ) 384

На 11 страницах с приложением документов или их копий на 000 листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

1 – руководитель
 2 – уполномоченный представитель

Краснов
Андрей
Владимирович

(фамилия, имя, отчество* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата 30.03.2017

МП**
"ЧИМА РУС" Ltd.

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

* Отчество при наличии
** При наличии

Отправлено через АО «ПФ «СКБ Контур» 30.03.2017 в 20:37

Имя файла:
NO_VINOTCH_7329_7329_7329003914732901001_20170330_18a270d0-eb1c-4903-b310-95285f9046a5
Краснов Андрей Владимирович

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) 00

на 000 страницах в составе (отметить знаком V)

| | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 0710001 | <input type="checkbox"/> | 0710002 | <input type="checkbox"/> |
| 0710003 | <input type="checkbox"/> | 0710004 | <input type="checkbox"/> |
| 0710005 | <input type="checkbox"/> | 0710006 | <input type="checkbox"/> |

с приложением документов или их копий на 000 листах

Дата представления документа 00.00.0000

Зарегистрирован за № 00000000000000000000

Фамилия, И. О.* _____ Подпись _____

Принято 31.03.2017 в 19:12

7329 Межрайонная ИФНС России №7 по Ульяновской области
Жилкина Ольга Николаевна
Сертификат: a9c440476e94902839520fc5f48768529826a7aa

Продолжение приложения В

Бухгалтерский баланс

| АКТИВ | | | |
|--|------|---------|---------|
| | | 2016 г. | 2015 г. |
| 1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Запасы | 1210 | 754 | 554 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 30 | 30 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 35 | 35 |
| итого по разделу II | 1200 | 819 | 619 |
| БАЛАНС | 1600 | 819 | 619 |
| ПАССИВ | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| Итого по разделу III | 1300 | 40 | 30 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 1510 | 118 | 118 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 661 | 471 |
| Итого по разделу V | 1500 | 779 | 589 |
| БАЛАНС | 1700 | 819 | 619 |

Отчет о финансовых результатах

| Показатель | Код строки | За 2016 год | За 2015 год |
|-------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Выручка | 2110 | 1278 | 1457 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (2116) | (1886) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | -838 | -429 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | -838 | -429 |
| Прочие доходы | 2340 | 900 | 300 |
| Прочие расходы | 2350 | (16) | (9) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 46 | -138 |
| текущий налог из прибыли | 2410 | (32) | - |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 14 | -138 |

Приложение Г

Анкета опроса персонала ООО «ЧИМА РУС»

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть искренними. Заполнять анкету не трудно. Пожалуйста, полностью прочитайте каждый вопрос анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком те (или тот) НОМЕРА вариантов, которые совпадают с Вашим мнением. Если ни один из предложенных вариантов ответа Вам не подходит, изложите свое мнение на свободных строках анкеты. Перед некоторыми вопросами даны дополнительные указания, как на них нужно отвечать. Пожалуйста, отнеситесь к ним внимательно!

Заранее благодарим Вас!
ДЛЯ НАЧАЛА
РАССКАЖИТЕ,
ПОЖАЛУЙСТА,
НЕМНОГО О СЕБЕ.

1. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ
ВЫ, В ОБЩЕМ, И
ЦЕЛОМ СВОЕЙ
ЖИЗНЬЮ?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ
ЛИ ВЫ, В ЦЕЛОМ,
СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ
РАБОТОЙ?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

3. КАК БЫ ВЫ
ОЦЕНИЛИ
УВЕРЕННОСТЬ В
ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У
СОТРУДНИКОВ
ВАШЕЙ КАМПАНИИ?

1. Большинство вполне уверенно.
2. Большинство скорее уверенно, чем нет.
3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
4. Пожалуй, большинство не уверенно.
5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

4. КАК БЫ ВЫ
ОЦЕНИЛИ
ПРАКТИЧЕСКУЮ
НЕОБХОДИМОСТЬ,
ПОЛЕЗНОСТЬ ТОГО,
ЧТО ВАМ
ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ
НА РАБОТЕ.

1. То, что я делаю, действительно необходимо.
2. Не все, что приходится делать, необходимо.
3. Приходится делать много бесполезной работы.

Продолжение приложения Г

| | | |
|---|--|--|
| <p>5. С ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КАМПАНИИ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать. 2. Не уверенность связанна с изменением их положения в коллективе. 3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь. 4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране. 5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы. 6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие). | | |
| <p>6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Положение дел на фирме очень хорошее. 2. Скорее хорошее, чем плохое. 3. Затрудняюсь оценить. 4. Скорее плохое, чем хорошее. 5. Определенное плохое. | <p>7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспособность продукции высокая. 2. Конкурентоспособность средняя. 3. Затрудняюсь ответить. 4. Скорее продукция неконкурентоспособна. 5. Определенно неконкурентоспособна. | <p>8. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ФИРМЫ К ТЕМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями. 2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное. 3. Затрудняюсь ответить. 4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное. 5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны существующими условиями. |

Продолжение приложения Г

9. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕЙ ФИРМЕ?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

10. ВОЗНИКАЛА ЛИ НА ВАШЕЙ ФИРМЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?

1. Да, довольно часто.
2. Возникла, но редко.
3. Нет, не возникала.

11. ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ФИРМЫ ВЫПОЛНЯТЬ НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?

1. Да, приходится.
2. Нет, не возникала.

12. УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ФИРМЫ?

1. Вполне удовлетворяет.
2. Скорее удовлетворяет, чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворяет или нет.
4. Скорее не удовлетворяет.
5. Совершенно не удовлетворяет.

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе, ниже приведены несколько высказываний о том, что такое хорошая работа. подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из них соответствует вашему представлению о хорошей работе.

Продолжение приложения Г

ВНИМАНИЕ! Против КАЖДОГО высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с Вашем мнением.

| Высказывание | Соответствует | | Не соответствует |
|--|---------------|----------|------------------|
| | полностью | частично | |
| 13. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать. | 3 | 2 | 1 |
| 14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик (школу), поехать отдыхать. | 3 | 2 | 1 |
| 15. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима. | 3 | 2 | 1 |
| 16. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь. | 3 | 2 | 1 |
| 17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок. | 3 | 2 | 1 |
| 18. Если тебя окружают люди, с которыми интересно общаться, - это хорошая работа | 3 | 2 | 1 |
| 19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям | 3 | 2 | 1 |
| 20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности | 3 | 2 | 1 |
| 21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе | 3 | 2 | 1 |
| 22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется. | 3 | 2 | 1 |
| 23. Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие. | 3 | 2 | 1 |
| 24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, конкурентоспособную на рынке. | 3 | 2 | 1 |
| 25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания. | 3 | 2 | 1 |
| 26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих | 3 | 2 | 1 |

А теперь поговорим об оплате труда. устраивает ли, по вашему мнению, сотрудников вашей фирмы величина их заработков?

| Показатель | Полностью устраивает | Частично устраивает | Не знаю | Скорее не устраивает | Совершенно не устраивает |
|--|----------------------|---------------------|---------|----------------------|--------------------------|
| 27. Дирекцию фирмы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Начальников отделов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Менеджеров среднего звена | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Высококвалифицированных работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Основную массу работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Неквалифицированных работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Продолжение приложения Г

33. А ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ?

1. Да, устраивает.
2. Скорее да, чем нет.
3. Не могу сказать.
4. Пожалуй, не устраивает.
5. Совершенно не устраивает.

34. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

1. Дополнительные заработки имеют большинство работников.
2. Дополнительные заработки имеют около половины работников.
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников.
4. Затрудняюсь ответить.

35. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

36. БЫЛ ЛИ У ВАС НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ПОЛУГОДИЕ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, были неоднократно.
2. Да, был один такой случай.
3. Задержек зарплаты не было.

Продолжение приложения Г

37. Насколько размер заработка работников предприятия зависит....оцените, пожалуйста, каждый вариант

| Показатель | Полностью зависит | Частично зависит | Не знаю | Скорее не зависит | Совсем не зависит |
|--|-------------------|------------------|---------|-------------------|-------------------|
| 1. От их трудовых усилий. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. От образования, профессиональной подготовки и опыта работы. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. От экономического положения предприятия | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. От того, насколько администрация заинтересована в работнике | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

38. ПРОВОДИТЬСЯ ЛИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ИНДЕКСАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, проводится по мере инфляции.
2. Да, проводится в связи с увеличением минимальной заработной платой.
3. Да, проводится при наличии у предприятия средств на повышение оплаты труда.
4. Индексация заработной платы не проводится.

39. ПРОВОДЯТСЯ ЛИ В ВАШЕЙ ФИРМЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАЗДНИКИ ИЛИ ПРАЗДНИКИ СЕМЬИ И ЗДОРОВЬЯ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

40. ПРЕДУСМОТРЕНЫ ЛИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТАКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ КАК – ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ, ЛУЧШИЙ В СВОЕЙ ПРОФФЕСИИ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

41. ДАРИТ ЛИ РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ПОДАРКИ В ТАКИЕ ПРАЗДНИКИ КАК НОВЫЙ ГОД, 8 МАРТА, 23 ФЕВРАЛЯ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

Продолжение приложения Г

42. ПРОВОДИТ ЛИ РУКОВОДСТВО ВАШЕЙ КОМПАНИИ ТРЕНИНГИ С ПЕРСОНАЛОМ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

43. ПРИЧИНОЙ СМЕНЫ РАБОТЫ МОЖЕТ СТАТЬ ДЛЯ ВАС... (возможен выбор нескольких вариантов)

1. Работа с более выгодной заработной платой
2. Работа с перспективой карьерного роста
3. Работа с более развитой корпоративной культурой
4. Работа ближе к дому
5. Работа с компенсацией проезда и сотовой связи
6. другое

44. ДОВОЛЬНЫ ЛИ ВЫ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

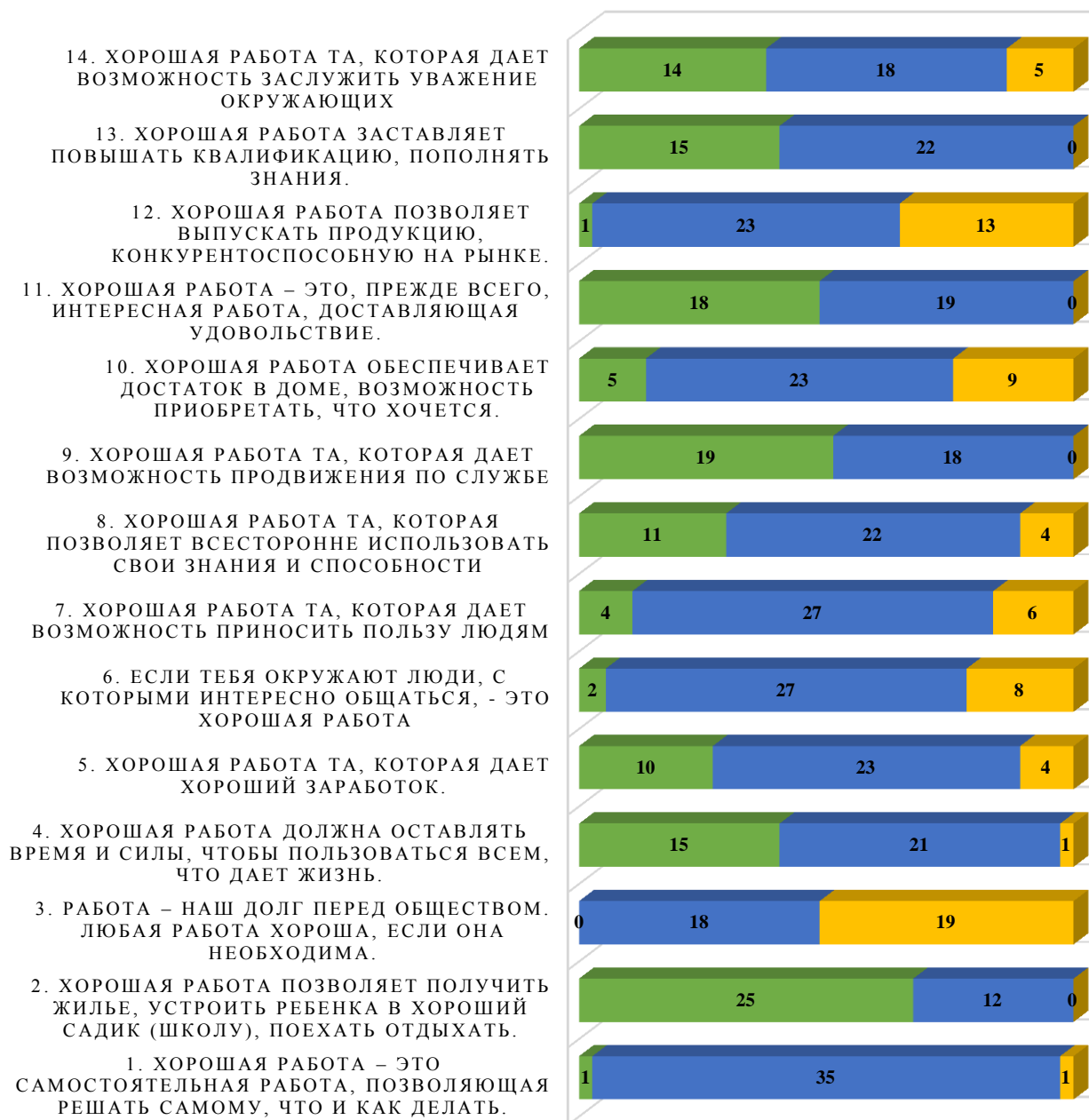
1. да, вполне
2. не совсем
3. нет
4. затрудняюсь ответить

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В НАШЕМ ОПРОСЕ. МЫ СТАРЕМСЯ СДЕЛАТЬ ВАШУ РАБОТУ ЛУЧШЕ!

Приложение Д

Представления персонала ООО «ЧИМА РУС» об идеальной работе

■ Полностью ■ Частично ■ Не соответствует



Приложение Е

Особенности системы управления персоналом

Автоматизация работы учебного центра:

- Полный цикл работ учебного центра – от поступления заявки до печати сертификата.
- Планирование и проведение очного, дистанционного, смешанного обучения.
- Планирование и управление сложными программами обучения (состоящими из нескольких мероприятий или нескольких других программ обучения).
- Каталог контрагентов: поставщиков обучения, клиентов, партнеров.
- Каталог мест проведения обучения.
- Каталог учебных мероприятий (курсов, тестов, семинаров и т.п.).
- Каталог преподавателей.
- CRM-функции для ведения истории взаимоотношений с контрагентами.
- Ведение журналов слушателей и преподавателей.
- Ведение личного дела каждого пользователя.
- Прием и обработка заявок на обучение.
- Аккаунты, лицевые счета и биллинг платежей, хранение финансовых документов.
- Формирование, учет и выдача сертификатов.
- Анкетирование.
- Мониторинг, отчетность, анализ.
- Инструменты для управления массовым обучением.
- Самостоятельная регистрация слушателей в учебном центре.
- Специальное рабочее место преподавателя.

Дистанционное обучение:

- Поддержка всех современных стандартов электронного контента: SCORM 1.2, SCORM 1.3 (2004), AICC.

- Совместимость со всеми современными редакторами электронных курсов.
- Подробная статистика по обучению в любой момент времени.
- Каталог электронного контента (в том числе учет поставщиков, версий).
- Развитые средства планирования отдельных мероприятий и программ мероприятий.
- Изменение внутренних настроек электронного курса в системе.
- Распределение мест, откуда будет осуществляться доставка электронного контента пользователям.
- Развитые средства поддержки работы преподавателей.
- Учет и поддержка практических работ, выполняемых дистанционно вне системы.
- Дистанционное тестирование.
- Развитые средства коммуникации слушателей.
- Специальное рабочее место преподавателя.

Развитые возможности анализа результатов тестирования:

- просмотр ответов конкретных пользователей,
- детальная статистика прохождения теста каждым пользователем.

Встроенные аналитические средства:

- Анализ качества тестов,
- Анализ качества вопросов,
- Анализ качества вариантов ответов.

Коммуникации:

- Блоги
- Сообщества
- Дискуссии
- Профили пользователей на образовательном портале
- Система обмена сообщениями
- Почтовая рассылка
- Уведомления

Управление организационно-штатной структурой компании:

- Моделирование иерархических и матричных организационно-штатных структур любого уровня сложности.
 - Синхронизация организационно-штатной структуры с данными из внешних систем управления персоналом.
 - Профили требований для штатных должностей.
 - Использование связей между должностями для автоматического назначения оценивающих сотрудников при проведении оценки по методу «360 градусов»
- Управление компетенциями, оценка, развитие и подбор персонала:
- Применение электронного тестирования при оценке.

Продолжение приложения Е

- Анкетирование (опросы).
 - Оценка «360 градусов»
 - Генерация предложений по повышению квалификации до необходимого уровня.
 - Формирование индивидуальных и общих планов развития.
 - Автоназначение сотрудникам мероприятий по условиям (занятие должности, перевод, и т.п.).
 - Автоматизация внутреннего и внешнего подбора персонала.
 - Любые шкалы оценок (тестовые, числовые, с любым количеством значений).
 - Средства приведения разных шкал друг к другу.
 - Сравнение сотрудников с точки зрения соответствия профилю требований или сравнение сотрудников друг с другом.
 - Поиск наиболее подходящих сотрудников для занятия определенной должности, участия в проекте и т.п.
 - Формализация, учет и анализ любых знаний, навыков или опыта, которыми может обладать сотрудник; его психологических, моральных и любых других качеств.
- Каталог компетенций:
- Профили компетенций.
 - Профили требований: общие и для должностей.
 - Присвоение компетенций на основе прохождения квалифицирующих мероприятий (тестирований, курсов, семинаров и т. п.), аттестаций (процедур оценки), а также прямым назначением.
- Сервисы:
- Уведомления
 - Почтовая рассылка
 - Журнализация всех действий административного персонала
 - Мониторинг работы системы
 - Фоновые (таймерные) задания
 - Разграничение доступа
 - Справочники
 - Контроль пользовательского окружения
- Интерфейс:
- Полностью веб-ориентированный.
 - Адаптивный.
 - Построен с использованием AJAX-технологии.
 - Высокая скорость работы.
 - Работает из веб-браузеров Internet Explorer 6+, Mozilla Firefox 2+, Google Chrome 1+.
 - Разделяется на администраторский интерфейс (оптимизированный под управление и работу с большими объемами данных) и пользовательский (обеспечивающий простоту и удобство работы).
 - Возможность использования фирменного стиля в оформлении интерфейса.
- Используются каталоги и деревья для навигации по иерархически структурированным данным.
- Поддерживает многоязычность.
- Технологии и требования:
- Интеграция с внешними системами управления персоналом и корпоративными системами управления (SAP, Oracle, 1С и т.п.).
 - Высокая масштабируемость (кластеризация, распределение узлов доставки контента и др.).
 - Полностью веб-ориентированный интерфейс.
 - Поддержка веб-браузеров Internet Explorer 6+, Mozilla Firefox 2+, Google Chrome 1+.
 - Работа с любым J2EE-сервером.
 - Поддержка СУБД IBM DB2, MS SQL Server, Oracle.
 - Кроссплатформенность: поддержка операционных систем UNIX, Linux и Windows.
 - Подключение к службам каталогов (Active Directory, IBM Directory Server и т.п.).
 - В комплект поставки входит все необходимое программное обеспечение, включая СУБД, сервер приложений и сервер трансляций.
- Поддержка:
- Обучение.
 - Регулярные учебные вебинары.
 - Видеолекции.
 - Подробная техническая документация.
 - Интернет-система технической поддержки.
 - Набор планов технической поддержки.

Продолжение приложения Е

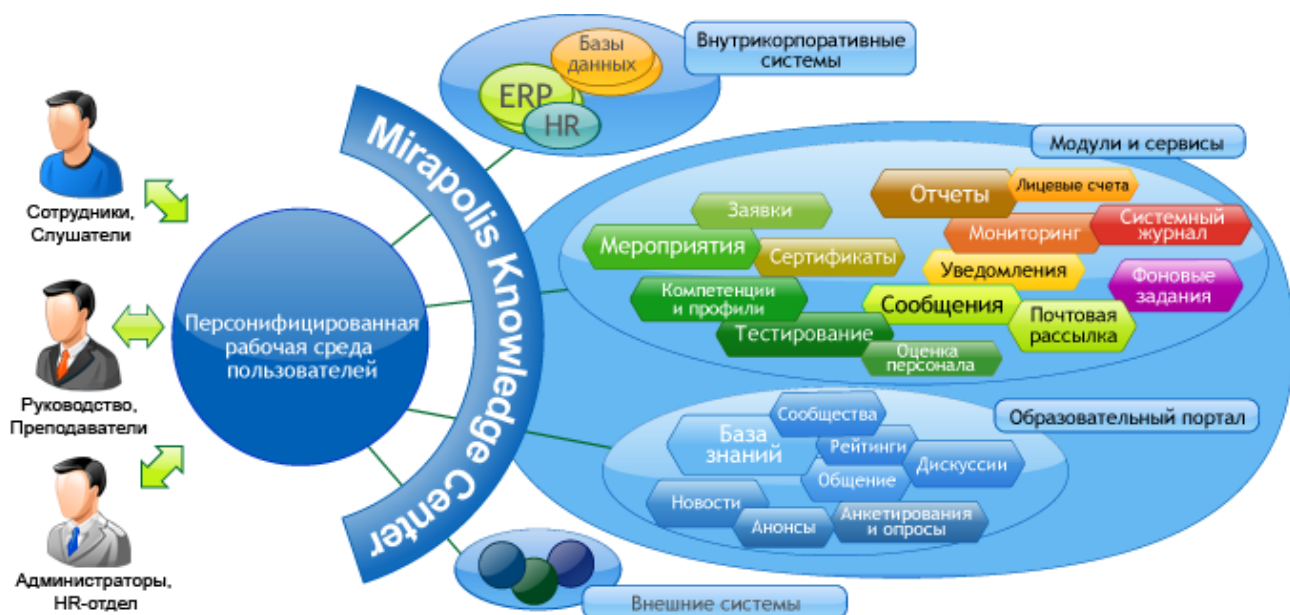


Рисунок - Структура работы программы

Приложение Ж

Основные положения, которые должны быть отражены в Кодексе корпоративной этики ООО «ЧИМА РУС»

В основе механизма управления персоналом ООО «ЧИМА РУС» должны лежать положения Кодекса корпоративной этики компании. В нем приводятся основные «точки опоры», на основе которых будет осуществляться управление в компании. Перечислим некоторые из них:

- Здоровый образ жизни: умение накапливать, восстанавливать и сохранять энергетический потенциал; полное физическое, психологическое и социальное благополучие; развитие вкуса к полноценной жизни;

- Позитивное мышление: жизнерадостное мироощущение, способность воспринимать, аккумулировать и распространять только положительные мысли и эмоции; умение видеть в сложных ситуациях потенциал для развития и изменений к лучшему и не опускать руки; способ позитивной визуализации и достижения целей;

- Приверженность (лояльность) сотрудников: зрелые отношения сотрудников и компании, основанные на взаимной эмоциональной привязанности и приносящие удовлетворение, радость, переживание единства и целостности; способность и осознанная готовность сотрудников строить свое поведение в соответствии с миссией, ценностью, целями, приоритетами и потребностями организации;

- Эффективный социально ответственный бизнес: выполнение взятых на себя обязательств перед клиентами, сотрудниками, партнёрами, государством и обществом и ответственность за принятые решения; внутренние социальные программы, мотивация и забота о сотрудниках, их обучение и развитие; востребованные продукты и услуги;

- Партнёрские взаимоотношения с клиентами; честные, уважительные, доверительные, равноправные и взаимовыгодные отношения, эффективное сотрудничество; индивидуальный подход к клиенту; клиентоориентированность на всех стадиях взаимодействия; удобство и качество обслуживания; позиция постоянного союзника клиента, в процессе его эволюции подбирающего оптимальные финансовые инструменты для решения задач каждой фазы развития бизнеса; нацеленность на долгосрочное партнерство, отказ от сиюминутной выгоды в пользу стабильного роста бизнеса и прочных отношений; компетентность и ответственность по отношению к внешним и внутренним клиентам;

- Результативная вдохновлённая команда, мотивированная на достижение бизнес-целей и ответственная за результат; объединённая уникальной корпоративной культурой и общей ценностью; построенная на взаимоуважении и доверии; испытывающая чувство гордости за свою компанию; нацеленная на развитие, имеющая и реализующая возможности для саморазвития и профессионального роста.

Также в Кодексе должен быть приведен ряд ключевых принципов, на основе которых осуществляется управление в ООО «ЧИМА РУС»:

- Благодарность. Организация благодарна сотрудникам за результативный и творческий труд, лояльность и командность, доверие и надежность. Сотрудники благодарны Организации за возможности развития и профессионального роста, конкурентоспособную оплату и комфортные условия труда, поддержку в трудных жизненных обстоятельствах и возможность приносить пользу обществу. Не забывать благодарить друг друга не только просто, но и приятно. Это означает, что сотрудник всегда имеет право: на достойную оплату труда и нематериальную мотивацию; на стабильность и уверенность в завтрашнем дне; на личное уважение; на то, что его мнение будет услышано и учтено; на поддержку в профессиональном развитии и карьерном росте; на благодарность коллегам и компании. Никогда нельзя: унижать подчиненных и коллег; повышать голос на подчиненных и коллег или иначе эмоционально подавлять их, чрезмерно бурно проявлять свои эмоции; оставлять без благодарности усилия, приложенные подчиненными или коллегами для выполнения задач; негативно высказываться и иначе проявлять неуважение к Организации, партнёрам и сотрудникам; нарушать трудовую дисциплину, корпоративные нормы и правила.

- Достижение результата. Сотрудник всегда имеет право: получать ресурсы и полномочия, необходимые для достижения результата; предлагать способы достижения цели; иметь понятные, достижимые цели, согласованные планы и четко поставленные задачи. Никогда нельзя: брать на себя невыполнимые обязательства и ставить невыполнимые цели другим; нарушать законы, правовые нормы и корпоративные требования ради достижения результата; фальсифицировать или преувеличивать свои результаты и достижения.

- Справедливость. Сотрудник всегда имеет право: на то, чтобы признать свою ошибку, извиниться и исправить её; на соблюдение корпоративных правил и стандартов и требование их соблюдения другими; на справедливые и благоприятные условия труда; на защиту своих прав и социальную защиту; на объективную оценку своей работы и мотивацию по результатам.

Никогда нельзя: присваивать себе чужие достижения; несправедливо наказывать и незаслуженно поощрять; перекладывать на других свою работу; игнорировать корпоративные правила и стандарты.

- Доверие как залог успеха. Доверие подразумевает, что сотрудник всегда имеет право: делиться опытом, знаниями и информацией; рассчитывать на доверительные, положительные и доброжелательные взаимоотношения с руководителем и коллегами; обсуждать задачи с руководителем и давать предложения по методам их решения; «доверять, но проверять»; получать помощь, понимание и поддержку коллег.

Продолжение приложения Ж

Никогда нельзя: разглашать доверенную сотруднику информацию; не выполнять обещания; злоупотреблять доверием и служебным положением; нарушать законодательство; поощрять конфликт интересов и внутреннюю конкуренцию между подразделениями.

- Социальная ответственность, благотворительность и волонтерство.

ООО «ЧИМА РУС» должно гарантировать обеспечение социальной защищенности работников, инициирование и спонсорство социальных, добровольных и благотворительных программ, создание условий и вовлечение работников и членов их семей в эту деятельность.

Сотрудник всегда имеет право: на достойные условия труда, социальный пакет, заработную плату и соблюдение действующего трудового законодательства; на добровольное, бескорыстное участие в корпоративных социальных акциях и проектах государственно-частного партнёрства, благотворительности, волонтерства, и инициирование таких акций; на понимание и поддержку со стороны руководства ООО «ЧИМА РУС»; на льготы в рамках внутренних социальных программ.

Никогда нельзя: ухудшать социальное положение и условия труда сотрудников; относиться с пренебрежением к проводимым компанией акциям, мешать другим, иронизировать и злословить в отношении благотворительной, волонтерской, социально значимой деятельности; быть равнодушным, отказывать в помощи, если можешь ее оказать; использовать тему благотворительности для достижения личных целей; принуждать к участию в благотворительных программах и волонтерстве.

- Честность. Сотрудник всегда имеет право: знать правду о состоянии дел; быть честным с руководством и коллегами и рассчитывать на честное отношение к себе; добросовестно выполнять свои обязанности; быть уверенным, что ты не будешь наказан за честную собственную позицию.

Никогда нельзя: делать работу так, чтобы потом было за нее стыдно; лгать и покрывать ложь; скрывать реальное положение дел от руководства, подчиненных, коллег; искажать факты и манипулировать информацией; предлагать клиентам услуги, которых компания реально не оказывает; требовать от других исполнения правил, которым сам не следуешь.

- Возможности и стимулы для саморазвития. Открытость к инновациям и поощрение творческой инициативы помогут компании создать и поддержать уникальную атмосферу, стимулирующую гармоничное духовное, физическое, эмоциональное и интеллектуальное развитие каждого из работников. Сотрудник всегда имеет право: на участие в корпоративных программах обучения и развития, направленных на повышение квалификации, личной эффективности, ориентированных на корпоративные ценности; на совершенствование своего профессионализма и личностный рост; на духовное, профессиональное и карьерное развитие; на доступ к знаниям, инновациям и передовым технологиям; на профессиональное уважение к себе и коллективу.

Никогда нельзя: вмешиваться в личную жизнь сотрудников; создавать в коллективе негативную атмосферу; лениться, быть пассивным; останавливаться в профессиональном и личностном развитии; узурпировать знания и информацию; препятствовать развитию и самосовершенствованию других, подавлять инициативу.

- Открытость и публичность. Сотрудник всегда имеет право: своевременно получать полную и достоверную информацию о положении дел в компании и сведения, необходимые для работы, за исключением составляющих коммерческую тайну и конфиденциальных; рекомендовать услуги Компании другим; сохранять конфиденциальность информации; высказывать и отстаивать свою точку зрения до момента принятия решения, предлагать конструктивные решения.

Никогда нельзя: разглашать либо использовать в личных целях конфиденциальную информацию; распространять недостоверную информацию; комментировать деятельность ООО «ЧИМА РУС», не имея соответствующих полномочий; манипулировать интересами, обещать невозможное; допускать и распространять слухи и сплетни; замалчивать проблемы, скрывать или искажать значимую информацию; игнорировать мнение коллег, подчиненных; преступать границы этических принципов в работе.

- Ответственность. Умение брать на себя ответственность равносильно уверенности в успехе. Поэтому сотрудник всегда имеет право: проявлять инициативу; брать на себя ответственность за свои слова и поступки; обращаться к руководству для предотвращения последствий некорректных действий или решений.

Никогда нельзя: без согласования предпринимать действия, которые могут привести к негативным последствиям для каждого сотрудника в отдельности и Компании в целом; перекладывать ответственность на других; оставаться безучастным в ситуации, угрожающей Организации и её сотрудникам.

- Отзывчивость. Этот принцип не нуждается в дополнительных пояснениях. Сотрудник всегда имеет право помочь коллегам или обратиться за помощью. Никогда нельзя быть равнодушным, грубым, завидовать и замыкаться в себе.

- Чувство гордости за Организацию. Сотрудник всегда имеет право: добиваться результатов, которыми можно гордиться; разделять, обсуждать и разъяснять корпоративные ценности; формировать и защищать положительный имидж Организации.

Продолжение приложения Ж

Никогда нельзя: действием или бездействием подрывать авторитет, репутацию и имидж компании (распространять недостоверную и негативную информацию, действовать во вред, клеветать, искажать и подтасовывать факты, принижать достоинство, значимость достижений и потворствовать подобному поведению со стороны других); совершать поступки, за которые будет стыдно; использовать имя компании и служебное положение в личных корыстных, неблаговидных или противозаконных целях. Работу по соблюдению этических норм будет координировать менеджер по персоналу. Помимо него в ней будут участвовать линейные руководители. Случаи этических нарушений и конфликтов, которые не могут быть разрешены указанными лицами и подразделениями, будет решать постоянно действующая Этическая комиссия, которую возглавит Директор ООО «ЧИМА РУС».

Приложение И

Тренинги с персоналом ООО «ЧИМА РУС» Упражнение «Небоскреб»

Тренинг: командообразования.

Вид упражнения: упражнения на навыки.

Материалы: листы А4 (по 20 листов для команды), рулетка.

Оптимальное количество участников: 12–25 человек.

Оптимальное время: 35–40 минут.

Цели: работа в команде, распределение ролей в рабочей группе.

Описание: разделите аудиторию на группы по 5–6 человек в каждой. Дайте каждой команде по 20 листов и предложите построить небоскреб. Задача простая – у кого получится самая высокая постройка, та команда и победит.

Обсуждение:

- Почему ваша команда победила/проиграла?
- Как распределились роли в вашей группе?
- Как эффективно работать в команде?
- Комфортнее вам работать в команде или одному?

Рекомендации: упражнение направлено на командную работу. Порой для решения задачи 1 человек – хорошо, а много – ещё лучше. Часто в команде рождаются достаточно интересные идеи для постройки зданий. Также можно понаблюдать как распределились роли в командах. Кто стал лидером, кто исполнителем, кто выдавал креативные идеи.

Деловая игра «Мост»

«Концепция - сюжет игры» Участвуют до 10 команд. Команда – это строительная фирма. Есть два государства, разделенных горным ущельем с протекающей по нему горной рекой. Река настолько бурная, что своим грохотом и брызгами исключает всякую возможность увидеть либо услышать то, что происходит на противоположном берегу. Правительства государств решили в скором времени открыть границу, проходящую по ущелью. Для этой цели нужно построить мост. Общение между строителями может происходить только по телефону. Игра построена на использовании специального реквизита.

Игра «XY»

Игра «XY» - упражнение, направленное на понимание и проработку стратегии взаимоотношений «Выиграл-Выиграл» Часто преследуя поставленные для отдела, подразделения, филиала компании цели мы упускаем из виду общую цель всей компании, соревнуемся со своими же коллегами, не принимая в расчет, какой результат необходим и что получает компания в итоге.

В механизме игры инструктора и тренеры управляют групповой динамикой и эмоциональным настроем команды, следят за командной работой, динамикой развития коммуникативных механизмов, в случае необходимости организуют групповое обсуждение, постоянно поддерживают и вдохновляют команду.

Деловая игра «Строим город»

Именно здесь каждый участник понимает, что для настоящей команды не существует никаких преград, и все задачи разрешимы, и его работа является значимой частью успеха команды.

«Концепция - сюжет игры» Участвуют до 10 команд. Команда – это строительная фирма. Фирмам предлагается сделать выбор из перечня 10 небоскребов «делового сити» Задача организации построить небоскреб на определенном участке земли. Команда может купить на рынке необходимые ресурсы (стройматериалы, крепеж по рыночной стоимости). Команда осуществляет разработку проекта (архитектурную и инженерную), закупку материалов, изготовление конструкций, монтаж. Строительство осуществляется только из лицензированных материалов, приобретенных у определенных поставщиков. Использование иных материалов, полученных из других источников, может привести к штрафным санкциям. Команда имеет определенный бюджет на приобретение строительных материалов и оборудования, а также на привлечение консультантов. Команда состоит из функциональных подразделений, ответственных за свой участок работы, возглавляемых менеджерами направлений. Участники команды распределяют между собой следующие роли: генеральный директор, финансовый директор, главный архитектор, директор по производству, руководитель строительства, директор по закупкам, коммерческий директор. Менеджеры направлений формируют штат работников, контролируют их работу и несут персональную ответственность за результаты их работы. Общее руководство строительством осуществляет генеральный директор. Каждая команда должна построить небоскреб отвечающий целям «заказчика» и целям компании.

Все небоскребы в финале объединяются в квартал «делового сити» который связан общей легендой и логистикой и должны отвечать игровым условиям.

В финале, небоскребы «делового сити» принимаются игровой комиссией по определенным параметрам.

В зависимости от количества участников для проведения программы требуется разное количество инструкторов и ведущих. В среднем один инструктор координирует работу команды из 7-10 человек.

Продолжение приложения И

Деловая игра «The Toy Factory» («Фабрика игрушек»)

«Фабрика игрушек» является отличным обучающим инструментом в области проектного менеджмента. Игра направлена на повышение эффективности в области управления, наглядно демонстрирует важность сотрудничества между подразделениями и отдельными специалистами для достижения максимального результата.

Участники деловой игры «Фабрика игрушек» становятся сотрудниками международной корпорации, выполняющей проекты по заказам крупных клиентов. Цель каждой проектной команды – добиться максимальной прибыли: выполнить наибольшее количество проектов в рамках жестких лимитов времени, обеспечить необходимый объем производства, а также высокое качество выпускаемой продукции и ее своевременную поставку.

Продолжительность: от 2 до 4 часов. Количество участников: от 12 человек.

Деловая игра «Sky Avenue» («Воздушный город»)

Деловая игра «Воздушный город» направлена на командообразование, сплочение сотрудников компании. Игра совершенствует навыки сотрудничества в решении задач, требующих инновационного подхода, высокой согласованности и координации действий сотрудников и отделов компании.

Участникам деловой игры «Воздушный город» предстоит спроектировать и построить новое чудо света - первый в мире воздушный город. Деловая игра моделирует взаимодействие между сотрудниками и отделами компании, а также препятствия и барьеры, с которыми им приходится при этом сталкиваться. Успех достижения цели зависит в игре от эффективности командной работы, грамотной коммуникации, планирования и координации совместной деятельности.

Продолжительность: от 3 до 5 часов. Количество участников: от 20 человек.

Деловая игра «The Bank Job» («Ограбление банка»)

Игра «Ограбление банка» направлена на повышение эффективности команды в решении задач, требующих тщательного планирования и оперативного принятия решений, слаженных действий и высокой координации работы.

Деловая игра «Ограбление банка» создана в лучших традициях классических фильмов о хитроумных ограблениях. На время игры участники превращаются в группу эксцентричных грабителей, которые ставят своей целью проникнуть в хранилище одного из самых непреступных банков с самой современной и надежной системой защиты и покинуть его с немалой суммой денег.

Деловая игра «FreshBiz»

Хотите, чтобы сотрудники двигали компанию вперед и постоянно изобретали новые эффективные решения? Развитие многовекторного предпринимательского мышления поможет найти скрытый потенциал для бурного роста! «FreshBiz» - это увлекательная корпоративная игра, имитирующая бизнес-процесс, стимулирующая сотрудников к трансформации их предубеждений и стереотипов в деловой активности, развивающая многовекторное предпринимательское мышление. Теперь есть комплексная интерактивная среда для создания нужных навыков и креативного подхода к рабочему процессу. Поиграть во «FreshBiz» под умелым руководством сертифицированного бизнес-тренера - отличный подарок и для компании, и для сотрудников. «FreshBiz» предназначен для любого бизнеса, в котором ценится персонал. Во «FreshBiz» уже играют «Лукойл», «Газпром» и «Unilever»

Деловая игра «Start Up»

Увлекательная игра про развитие малого бизнеса, которая весьма полезна для работников средних и крупных компаний. Игра «прокачивает» навыки переговорщика, умение работать в команде, одновременно отстаивая свои интересы и интересы собственной компании. Практика показывает, что под руководством опытного ведущего проведение корпоративной игры «Стартап» - это не только увлекательное развлечение, но и способ раскрытия потенциала сотрудников, который поможет вывести компанию на новые рубежи эффективности. Каждый участник становится обладателем пакета интернет-проектов, учится делать бэкапы, распределять трудозатраты, управлять командой специалистов и не вылететь в трубу при очередном внезапном отключении сервера.

Продолжительность: от 2 до 3 часов. Количество участников: от 6 человек.