# Введение

*Актуальность темы дипломной работы.*Мотивация занимает ведущее место в структуре поведения личности и является одним из основных понятий, которое используется для объяснения движущих сил, деятельности в целом. Однако невозможно исследовать мотивацию индивида в отрыве от социальной реальности. Подход социолога к проблеме мотивации – это взгляд на необходимость изучения данной проблемы посредством социопсихологического анализа индивидуальных действий, раскрытия связи мотивационного процесса с актуальной социальной ситуацией. Следует также отметить, что мотивационный фактор обеспечивает превращение знаний, умений, навыков в средства личностного и профессионального роста, тем самым, способствуя достижению профессионального мастерства. Высокий уровень мотивации к труду способствует полному использованию способностей и квалификации работников, увеличению темпов экономического роста.

Необычайную актуальность исследованию теоретических обобщений зарубежных и российских концепций мотивации в нашей стране придают особенности социально-экономической ситуации в современной России. С одной стороны, Россия стала частью мирового экономического пространства, в результате чего теоретические конструкции, созданные и апробированные на Западе, могут использоваться в нашей стране для анализа происходящих процессов, в том числе, и в области социологии управления, включающей в себя теории трудовой мотивации. С другой стороны, российские экономические процессы отличаются определенной спецификой, потому копирование и попытки перенесения концептуальных идей, разработанных для анализа европейских и американских реалий, приводят к весьма нежелательным последствиям, если осуществляются без специальной адаптации и серьезного детального научного анализа. Таким образом, тема дипломной работы представляется мне актуальной.

Теоретические основы научного анализа социально-трудовых отношений были заложены в XVIII в. классической школой политической экономии. Большое значение для научной разработки проблемы формирования мотивации труда наемных работников, адекватной капиталистическим общественным отношениям, внес американский инженер У.Ф. Тейлор и такие зарубежные исследователи, как Г. Эмерсон, Г. Форд, А. Файоль и др.

*Теоретической основой* исследований мотивации труда являются научные положения о ее социальной обусловленности и формах проявления у наемных работников, а также огромная совокупность эмпирических данных на этот счет, которые изложены в трудах А.Н. Аитова, В.Э. Бойкова, Ю.Е. Волкова, Б.М. Генкина, Н.И. Дряхлова, Т.И. Заславской, А.Г. Здравомыслова, В.Н. Иванова, А.И. Кравченко, В.А. Мальцева, В.Г. Подмаркова, О.В. Ромашова, Р.В. Рывкиной, В.А. Смирнова, Г.Н. Соколовой, Ж.Т. Тощенко, С.Ф. Фролова, И.И. Чангли, В.В. Щербины, О.И. Шкаратана, В.А. Ядова и других отечественных и зарубежных ученых.

*Целью дипломного исследования* является определение содержания доминирующих мотивов трудовой деятельности работников и основных факторов их формирования в современном российском обществе.

Указанная цель предопределила постановку следующих *задач:*

* рассмотреть теоретические и методологические основы мотивации профессиональной деятельности;
* проанализировать эффективности деятельности персонала предприятия ООО «Ковчег»;
* разработать мероприятия по совершенствованию процесса мотивации труда управленческих работников ООО «Ковчег».

*Объектом исследования*является деятельность персонала предприятия ООО «Ковчег».

*Предметом исследования*являются принципы и методы стимулирования и мотивации труда ООО «Ковчег».

*Практическая значимость.*Результаты дипломного исследования могут быть использованы как рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятиях, а также как лекционный курс для студентов экономических специальностей.

# 1. Теоретические и методологические основы мотивации профессиональной деятельности

## 

## 1.1 Трудовая мотивация в системе категорий экономической науки

Мотивация играет ведущую роль в эффективности работы организации. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса. Именно это обстоятельство придает необычайную актуальность исследованию теоретических обобщений зарубежных и российских концепций мотивации.

Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.

Изучение трудовой мотивации – комплексная задача, которую можно рассматривать на разных уровнях и с разных теоретических позиций, в ее разрешение вовлечен целый ряд наук: психология, социология, экономика, педагогика и другие, каждая из которых обращает внимание на специфические аспекты мотивации, изучая их своими методами и средствами.

Мотивация – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Процесс мотивации имеет в своём составе три элемента: потребности, целенаправленное поведение и удовлетворение потребностей. Ликвидация высокопроизводительного труда – важнейший фактор, результатом которого становится потеря трудового потенциала работником, т.е. его психофизиологического и личностного потенциала. В этом потенциале мотивация играет роль пускового механизма, определяющего способности и степень их использования человеком в процессе трудовой деятельности. Она является побудительным мотивом к трудовой деятельности.

Мотивация позволяет обеспечить не только восстановление нормальной трудоспособности работников, но и повышение в должности, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. В настоящее время суть трудовой мотивации у многих работников сводится лишь к желанию получения гарантированного заработка при низкой интенсивности и низком качестве труда.

Скудность мотивации и неразвитость потребностей, которые можно удовлетворить лишь только посредством трудовой деятельности, делают работника трудно управляемым и неподвластным стимулированию. Имеет место иждивенческий подход к труду: консерватизм, нежелание воспринимать инновации, повышать квалификацию и получать новые знания.

Практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, которые могут быть условно разделены на три группы: первоначальные, содержательные и процессуальные. Первоначальные теории основаны на системе простейших экономических и административных стимулов и санкций. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Процессуальные теории ставят во главу уже процесс о том, как возникает тот или иной тип поведения.

На большинстве предприятий сегодня используются первоначальные концепции мотивации трудовой деятельности, применявшиеся в течение многих лет. В ходе эволюции они трансформировались, многие менеджеры следуют им до сих пор в силу простоты и прагматичности. Однако при этом во внимание не принимаются современный уровень развития работников и необходимость дифференцированного подхода к ним.

В российских условиях требуется трансформация модели мотивации:

– по причине низкой оплаты труда и удовлетворения потребностей надо идти по пути удовлетворения потребностей высшего порядка: признание, уважение, причастность, успех, общение и т.д.;

– не нужно использовать силовые методы управления персоналом: страх, угроза, шантаж. Следует более широко использовать совокупность внешних и внутренних стимулов. Последние, наиболее эффективны;

– общие цели организации достигаются только во взаимосвязи с потребителями. Для многих работников цели организации первичны, а потребности – вторичны.

Мотивация трудовой деятельности закладывается у человека до её начала за счёт освоения им определённых ценностей, норм морали и этики. Они определяют смысл трудовой деятельности и образ жизни. На практике требования к работе формируют мотивацию, определяющую смысл и цели трудовой деятельности.

Мотивация трудовой деятельности – важный фактор результативности работы. Она отражает уровень трудового потенциала конкретного работника. Трудовой потенциал – это единство потенциала психофизиологического и личностного. В этом плане мотивация выступает в качестве механизма, определяющего способности работника в процессе трудовой деятельности. Таким образом, мотивация является источником трудовой деятельности человека.

Рыночная экономика диктует необходимость использования трудового потенциала другого работника. Его имидж определяют такие качества, как ориентация на максимальные результаты в трудовой деятельности, инициативность, предприимчивость, ответственность.

В настоящее время для развития трудовой активности людей нужна реализация следующих первоочередных мер:

– внедрение правовой основы отношений руководителя и исполнителя;

– введение системы социальной гарантии со стороны государства;

– усиление мотивирующих функций оплаты труда;

– разграничение функций государства и предприятий в сфере труда;

– оптимальное соотношение рабочего и свободного времени;

– переориентация служб социального развития с социально-бытовых проблем на проблемы качества труда и др.

Выход из кризисной ситуации в сфере труда связан с социальными потрясениями. Государство обязано взять на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда.

Переходный этап к рыночной экономике в России характеризуется кризисом трудовой мотивации и негативным представлением значительной части работников о трудовой деятельности.

Суть трудовой мотивации стала практически сводиться к желанию иметь максимально гарантированную заработную плату при равнодушном отношении к результатам труда. Это относится не только к рабочим, но и к специалистам, менеджерам, в частности среднего и низшего звена.

В рамках рациональной модели трудовых отношений «работодателя» и «наёмного работника», которая позволяет в любой производственной ситуации приводить интересы обеих сторон в соответствие, выгодное для одной стороны является выгодным и для другой. В этих условиях разум работника будет функционировать в качественно новом для него режиме – режиме соблюдения интересов руководителя, поскольку степень соблюдения его собственных интересов будет находиться в прямой зависимости от того, насколько точно, качественно и своевременно он будет выполнять требования и установки руководителя. Критериальные регулирующие условия, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, фактически являются механизмом рационального использования огромной мощи человеческого интеллекта. Этот подход позволяет изжить тенденцию нивелировки и ведёт к раскрепощению личности.

## 1.2 Эволюция концепций трудовой мотивации

В силу своей многогранности проблема трудовой мотивации на протяжении длительного времени привлекала внимание многих ученых. В современной литературе представлено большое количество теорий мотивации, также имеется множество возможностей их классификации.

Например, широко распространена систематизация теорий, в которой используется хронологический критерий для классификации:

1) традиционный подход на основе модели «экономического человека» Ф. Тейлора;

2) подход с позиции «человеческих отношений», опирающийся на модель «социального человека» Э. Мэйо;

3) предоставление возможностей для самореализации человека в труде на основе модели «творческого человека» Ф. Герцберга;

4) подход с позиции человеческих ресурсов на основе модели «сложного человека».

Большой популярностью пользуется классификация теорий с точки зрения двух подходов – содержательного и процессуального. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом его поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда. Процессуальный подход представлен в основном такими теориями как теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Э. Мэйо, теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера.

Наряду с перечисленными теориями мотивации, которые может отнести к числу базовых для современной социальной науки, существуют и другие концепции, объясняющие сущность мотивации. X. Шольцем предложена весьма, на мой взгляд, адекватная для упорядочивания известных теорий и концепций мотивации классификация.

Автор выделяет три группы теорий мотивации:

* внутриличностные теории мотивации, базирующиеся на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение работников. Сущность этих теорий заключается в положении о том, что каждый человек обладает определенным набором врожденных и приобретенных потребностей, их удовлетворение и выступает основой всякой мотивации, включая трудовую;
* процессуальные теории мотивации, акцент в которых делается на том, как работник распределяет усилия для достижения определенной цели и как выбирает конкретный вид поведения. Исходный постулат здесь – утверждение, что поведение людей определяется не только потребностями, но и целым рядом других факторов;
* теории, в основе которых лежит специфический образ работника – человека.

Данная классификация может быть дополнена теорией современных ученых, рассматривающих феномен мотивации с учетом всего комплекса факторов, влияющих на формирование и функционирование процесса мотивации – «теории комплексного управления мотивацией».

Таким образом, получаем четыре группы концепций, каждую из которых мы далее и опишем.

Внутриличностные теории мотивации.А. Маслоу – автор классической и по сей день наиболее известной теории иерархии потребностей, в которой выделено пять основных групп. Именно потребности побуждают людей к действию, при этом низшие потребности имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворены низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. Важную практическую значимость для нашей темы имеет вывод Маслоу о динамике потребностей и способе их актуализации, согласно которому по мере удовлетворения более низких потребностей происходит актуализация все более высоких устремлений.

Теория иерархии потребностей Маслоу сегодня учитывается в деятельности многих предприятий и организаций. Она указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с уровнем их доминирующих потребностей. Конечно, эта теория, как и любая другая теоретическая модель, не лишена недостатков. Современные исследования показывают, что соотношение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания и многих других факторов. Ряд авторов, признавая определенную ценность теории Маслоу и используя ее идеи, в то же время указывают на ее упрощенность и, в свою очередь, предлагают собственные теоретические модели мотивации, избежавшие того редукционизма, к которому был склонен Маслоу.

Примером может служить теория Меррея, который предлагает выделять двадцать основных потребностей, движущих людьми в процессе их жизнедеятельности, в том числе трудовой; они и определяют его поведение в той или иной ситуации. Столь разветвленная схема, конечно, дает более широкие возможности для поиска схем стимулирования трудовой деятельности. Однако не все предложенные характеристики могут быть учтены в практической деятельности организации, его формулировки нуждаются в конкретизации, которая в описании Меррея отсутствует.

Теория потребностей существования, отношений, роста К. Альдерфера направлена на уточнение и развитие теории Маслоу. Это, в первую очередь, выражается в том, что автор выделил не пять, а три класса потребностей. Важным достижением Альдерфера является установление связи между удовлетворением потребностей и их активизацией и формулировка таких зависимостей. Соотношение предложенных Альдерфером принципов показывает, что ученый выявил более сложную и гибкую, чем Маслоу, зависимость между потребностями. Однако и здесь очевиден не только приоритет первичных потребностей, но и практическое пренебрежение потребностями более высокого уровня.

Теория мотивационных потребностей Д. Мак Клелланда примечательна попыткой выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая потребность – в том, чтобы избегать неприятностей, то есть препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека, – утверждает Д. МакКлелланд.

Схема развития трудовой мотивации российского социолога А.Г. Здравомы-слова во многом направлена на преодоление недостатков вышеизложенных концепций. Обобщая результаты исследований в области трудовой деятельности, исследователь выделяет четыре группы мотивов труда: материальная заинтересованность; интерес к содержанию своей работы; коллективистские установки; осознание общего смысла своей работы. Решение проблем материальной обеспеченности на некотором стабильном уровне, по мнению А.Г. Здравомыслова, активизирует мотивы следующей группы, – человек трудится уже не столько ради заработка и решения вопросов материальной обеспеченности, сколько в силу интереса к содержанию своей работы.

Интерес к содержанию работы способствует появлению мотивов инициативного, творческого отношения к работе. Четвертая группа мотивов – осознание смысла и общественной значимости работы «как бы венчает мотивацию трудовой деятельности, поднимая всю систему мотивов на новый уровень».

В таком виде теория мотивации уже может быть использована в деятельности предприятий и организаций, причем, в том числе, – российских, к специфике которых следует отнести особое отношение к материальному мотиву, который может даже утрачивать свое значение, когда содержание работы не удовлетворительно, и мотивы второй, третьей и четвертой групп не могут активизироваться.

Теория двух факторов Ф. Герцберга сложилась в результате эмпирического исследования конкретного предприятия с целью выявления мотивационных факторов работников. Автор получил две группы факторов: факторы «гигиены» и «мотиваторы». Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов: во-первых, отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом; во-вторых, наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены; в-третьих, в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия; и, наконец, позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Главный практический вывод из теории Герцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напротив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников. Теорию Герцберга следует признать достаточно разработанной для использования ее выводов в российских условиях, хотя этот вопрос еще нуждается в дополнительной проработке.

Процессуальные теории мотивации. Давая общую характеристику процессуальным теориям мотивации, следует отметить, что в каждой из них акцентируется внимание не на структуре потребностей трудящегося и выделении в ней доминирующей с целью ее использования в качестве стимула, а на том, что происходит непосредственно в процессе трудовой деятельностей. Одной из наиболее значимых в этой категории является теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. Поведение работника, утверждает Аткинсон, есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ситуации и специфики ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха и мотив, побуждающий избегать неудачи. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей. Помимо личных качеств, выражающихся в двух указанных мотивах, на поведение человека влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, и привлекательность успеха для индивида. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху.

В частности, при распределении заданий среди подчиненных руководитель должен учитывать особенности личности и группировать сотрудников в соответствии с этими особенностями: например, одной группе сотрудников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки; вторую же группу сотрудников, в большей степени склонную к инновациям, лучше использовать в случае, когда необходимо найти нетрадиционные способы решения задачи.

Идею важности успеха развивает Врум, который в своей теории ожидания подчеркивает необходимость для сотрудников уверенности в том, что его успехи будут отмечены руководителем, поскольку только в этом случае потребность будет удовлетворена. Теория ожидания считается одной из наиболее реалистичных и широко применяется в современном управлении. Основные ее выводы: важность вознаграждения и необходимость учитывать, какие его виды представляются работникам наиболее ценными; вознаграждение только желаемого трудового поведения; установление четких критериев хорошей работы; установление прямой связи между результатами труда и размером вознаграждения. Похожим образом проблема трудовой мотивации разрешается в теории ожиданий Д. Маккиллена. Согласно этой теории, модель мотивации трудового поведения связывает три элемента: ожидание, инициативу и валентность вознаграждения. Особенность теории ожидания Д. Маккиллена состоит в том, что он разработал методику прикладного применения теории ожиданий и расчета уровня мотивации трудового поведения персонала на основе субъективной оценки им привлекательности достижения определенного уровня производительности труда.

К недостаткам обеих теорий можно отнести их слабую применимость к рабочим, выполняющим, в основном, рутинную работу и имеющим несколько иные мотивы. Попытку избавиться от данного дефекта находим в теории Лауфера, ориентированной на рядового работника. Мотивация труда рабочих зависит от трех переменных: затраты труда, выработка, ценность. Таким образом, затраты труда работника соизмеряются с выработкой; выработка рабочего соотносится с полученным результатом труда и относительной привлекательностью для работника данного результата труда.

К данной категории исследователи относят также несколько достаточно редукционистских и страдающих односторонностью теорий, в частности, концепцию оперантного научения Б. Скиннера. Скиннер описывает механизм поведения людей схематично: стимулы – поведение – последствия – будущее поведение человека. Применяя теорию Б. Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения сотрудниками заданий, которые он им дает. Представляется, что эта теория игнорирует внутренние психологические стимулы, индивидуальные особенности людей и влияние коллектива. Сама формула «стимул-реакция» также в некоторой степени упрощена, так как она абсолютно не отражает множество факторов, которые оказывают на процесс мотивации сильное воздействие. Однако, с другой стороны, целенаправленное упрощение формул поведения человека показывает первичность стимула и реакции и вторичность упомянутых факторов, то есть под их влиянием стимул и реакция могут изменяться.

Концепция «закон результата» П. Лоуренса и Д. Лорша также направлена на выявление простейших механизмов поведения человека и их использование при выборе способов трудовой мотивации. Работники стремятся к ранее апробированным типам трудового поведения, которые ассоциируются у них с полным удовлетворением потребности, – утверждает автор.

Теория постановки целей Э. Лока представляет формирование мотивов как более сложный процесс: работники в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получению удовлетворения от выполнения требующейся для этого работы. Результативность работы определяется такими характеристиками целей, как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и др. Чем цели более реальны, конкретны и ясны, тем упорнее работник будет к ним стремиться, несмотря на сложность и специфику работы, и тем больших результатов сумеет добиться в процессе их достижения. В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, то исполнитель останется довольным собой и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное. На удовлетворенность или неудовлетворенность достигнутым результатом влияет внутренняя и внешняя оценка проделанной работы.

В модели Портера-Лоулера действуют одновременно пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Удовлетворение работой есть результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение есть результат и мерило истинной ценности для работника, что влияет на восприятие производственных ситуаций в будущем. Именно в этой модели содержится комплексный взгляд на решение проблемы, учитываются потребности разного рода и факторы, которые условно можно обозначить как «биологические», «психологические» и «социальные», что и должно быть главным принципом адекватной современности теории трудовой мотивации.

Теории, в основе которых лежит специфический образ работника – человека.Ф. Тейлор – один из основателей исследований в области мотивации труда, и в его теории многие исследователи отмечают упрощенное представление о мотивах человека. Тейлор утверждает, что работодатель имеет дело с экономически мотивированным работником: ему свойственно естественное уклонение от труда, а искусство руководителя состоит в том, чтобы воспротивиться этому и побудить человека трудиться. Система Тейлора предполагает обязательное проведение в жизнь некоторых основных прогрессивных идей: каждому работнику следует поручать выполнение наиболее сложной работы, максимально соответствующей его умениям и способностям; каждого работника необходимо поощрять так, чтобы его трудовая отдача и эффективность труда были максимальны.

Тейлор противопоставляет рядовых рабочих и управляющих, проповедует единственный – экономический – путь мотивирования: все работающие подразделяются на не заслуживающую доверия, ориентированную исключительно на заработок и расчетливую массу и моральную элиту, призванную управлять этой массой. Заслуга Тейлора – в создании первой системы научной организации труда работников, ее внедрение имело практические результаты, вызвав значительный скачок производительности труда, однако на сегодняшний день ее нельзя не признать устаревшей. Последующие исследования в этой области были направлены на развитие идей Тейлора. Ч. Бернард, например, противопоставляет свою концепцию тейлоровской, разрабатывая концепцию «антиэкономического человека». Бернард выделяет четыре «конкретных побуждения» работника: материальное побуждение; личные нематериальные возможности для отличия, престижа и личной власти; желаемые физические условия работы; духовные побуждения.

Теория, предложенная Р. Лайкертом, отличается тем, в ней обобщены реальные методы управления. Результатом стало создание четырех моделей управления, в каждой из которых по-разному осуществляется взаимодействие формальной и неформальной организаций. По мнению Р. Лайкерта, эффективное управление организацией, приносящее не только максимальную прибыль, но и удовлетворение персоналу, возможно лишь в четвертой модели, основанной на взаимном доверии. Важнейшим следствием концепции Лайкерта, значимым для социальной теории, является акцент на характере управленческих принципов организации, определяющих и степень ее эффективности. Внимание и заинтересованность каждого сотрудника есть залог нормальной работы, утверждает Лайкерт, в теории человеческих отношений Э. Мэйо его идеи получают развитие и дополнение. Ее сущность составляют следующие постулаты: трудовая мотивация определяется, в первую очередь, существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами; важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста, ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда. Важное значение для мотивации труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации, то есть руководителями всех уровней и подчиненными.

«XY – теория» Д. Макгрегора как будто специально создана, чтобы развеять излишний идеализм Лайкерта. Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y». Теория «X» исходит из того, что средний человек ленив и стремится избегать работы; работники не очень честолюбивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили; для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении; строгое руководство и контроль являются главными методами управления. На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией.

Теория «Y» строится на противоположных принципах и включает следующие постулаты: нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду; при благоприятном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность, лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие. При наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль, трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия. Неполнота представлений Макгрегора вызвала к жизни теорию «Z» У. Оучи, в которой дополнительно обосновываются коллективистские принципы мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», то есть предприятия как одной большой семьи. Эти ценности требуют развития у сотрудников отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии, производительности труда. Теория «Z» – это японская модель, Оучи выдвигает идею о том, что при формировании мотивационных моделей следует учитывать также национальный фактор.

Теории комплексного управления мотивацией.В концепции управления работой Хекмана и Олдхема понимание сущности мотивации трудового поведения связано с основными характеристиками работы. В качестве переменных величин в модели основных характеристик управленческой работы по мотивации трудового поведения выступают три показателя: знание и мастерство, рост индивидуальных потребностей и факторы, приносящие удовлетворение. В современных условиях основной характеристикой управленческой работы является расширенное воспроизводство самих потребностей на качественно более высоком уровне. Теория Хекмана и Олдхема представляет собой действительно комплексную модель, которая может быть использована в работе современных организаций.

Такой особенностью отличается и концепция партисипативного управления, базирующаяся на предпосылке, что если работник получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Данный вид управления позволяет связывать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с использованием потенциала человеческих ресурсов организации, а не только с процессом мотивации. Концепции партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решений, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует также удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как участие в принятии решения делает для работника более реальными и ясными результаты его деятельности и вознаграждение за них.

Оценивая рассмотренные теории мотивации, можно сделать ряд выводов. Прежде всего, хотелось бы отметить, что развитие теорий происходило по мере эволюции управленческих представлений о человеке. Разные этапы этой эволюции и происходившие в обществе изменения, новые взгляды на человека и на роль трудовой деятельности в его жизни порождали разнообразные модели и теории трудовой мотивации. Эволюция концепций трудовой мотивации шла от теорий, где главным и определяющим стимулом трудовой мотивации являлись экономические, материальные вознаграждения, к теориям, где основное внимание уделялось нематериальным факторам трудовой деятельности, социальным потребностям. Однако на настоящий момент имеет место тенденция смещения акцента исследовательского внимания с исключительно личностных потребностей человека на комплексный анализ всех возможных факторов, влияющих на работника. Развитие теорий коллективной мотивации явилось следствием указанной выше тенденции.

В специальной литературе сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных содержательных и процессуальных концепциях мотивации, отличаются односторонностью, и потому часто подвергаются критике, однако их значение для становления представлений о трудовой мотивации трудно переоценить. Очевидно, что они исторически и содержательно связаны с современными представлениями о мотивации. Однако механистические теории мотивации, предполагающие применение относительно простых систем наказания и поощрения, могут использоваться, но лишь в ограниченных пределах в современных российских условиях.

В основных теориях мотивации, наряду с правильными гипотезами и подтвержденными тезисами, имеются и некоторые известные, но неверные или неточные гипотезы. Современные управленческие теории не стремятся опровергнуть друг друга, настаивая на своей бесспорной истинности, предлагая сочетать положения, получившие подтверждения и заимствованные из разных источников.

Изучение управления персоналом с позиции мотивации труда в корне изменяет точку зрения на функцию управления: ориентация в первую очередь на приведение к личным успехам и на более полную реализацию в труде, а не к достижению организацией определенных результатов работы.

## 1.3 Современные методы управления мотивацией персонала

Приватизация госсобственности, высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда не разрешили данную проблему до сих пор, так как они не побуждают к формированию сильной трудовой мотивации. С точки зрения мотивационных принципов, главная задача сегодня состоит в том, чтобы сделать каждого работника собственником своей рабочей силы. Решая проблему кризиса труда, каждая социальная группа пытается наиболее полно реализовать свои интересы в ущерб интересам общества и других групп. Только общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопроизводительного труда.

Одним из первых теоретические основы понятия «стратегия управления персоналом» и ее роли в управлении предприятием в целом и повышении эффективности его функционирования стал разрабатывать в 20–30-х годах XX века Анри Файоль. Сегодня в коммуникационной сфере многих людей, связанных с выполнением управленческих функций, фигурируют термины «стратегия», «стратегическое управление» и «стратегическая область деятельности», однако, как показывают результаты проведенных исследований, многие из них даже не догадываются о том, что их использование не только в качестве речевых конструкций, но и в качестве реальных управленческих механизмов может значительно повысить эффективность работы их предприятий.

В конце 50-х годов XX века в условиях возросшего количества проблем адекватного реагирования на изменяющиеся условия внешней среды происходит окончательное заимствование термина «стратегия» из милитаризированной сферы в так называемые мирные, «гражданские» отрасли, где он претерпевает контекстуальное изменение. В результате сегодня под стратегией понимается «определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки степени реализации этих целей; общий курс действий организации на определенный период».

В эффективно управляемых предприятиях стратегии разрабатываются во всех сферах и по всем направлениям их деятельности и ориентированы на решение таких задач, как:

* адаптация системы к изменяющимся экзо- и эндогенным факторам или условиям;
* проведение необходимых изменений в структуре и функциях системы и ее основных звеньях;
* создание организационной структуры, соответствующей данным изменениям;
* подбор, обучение и удержание управленческих кадров, способных реализовать данные стратегические изменения на практическом уровне управления деятельностью всех структурных компонентов системы. Стратегическая область деятельности руководства любого предприятия включает в себя ряд следующих определенным образом направленных стратегий. Прежде всего, это стратегия развития предприятия, в рамках которой осуществляется определение смысла существования, цели, задач и требующихся для их реализации ресурсов.

Как показывает практика, эффективное развитие предприятия невозможно без адекватной стратегии управления персоналом. Она включает в себя совокупность действий по отношению к сотрудникам предприятия, позволяющих добиться реализации организационных целей развития. На выбор и формирование стратегии управления персоналом оказывают влияние жизненный цикл предприятия и в частности конкретный этап, переживаемый в текущий момент; место управления персоналом в общей системе управления предприятием; система ценностей и личностные особенности руководителя предприятия; уровень развития применяемых на предприятии кадровых технологий.

В рамках стратегии управления персоналом, прежде всего, деятельность руководства ориентирована на решение вопросов оптимизации деятельности сотрудников организации, внедрения и реализации различных методов стимулирования и мотивации их деятельности, предоставления сотрудникам различных льгот, проявления заботы о них и тому подобных.

Типология предметов, на которые направляется мотивационно-стимулирующее воздействие, может иметь разные основания. В таблице 1 приводятся возможные акценты стимулирования, которые определяются в зависимости от приоритетов действующей организации. При построении иерархии акцентов стимулирования должны учитываться очень многие факторы: стадия жизни организации, сложившиеся традиции, стратегия дальнейшей жизни организации, направленность корпоративной культуры, характер кадровой политики и т.д., и т. п. В связи с этим дать единственно верную систему приоритетов для стимулирования представляется вряд ли возможным.

Таблица 1 –Типология предметов, на которые направляется мотивационно-стимулирующее воздействие

|  |  |
| --- | --- |
| **Предметы стимулирования** | **Акценты стимулирования** |
| субъект стимулирования | отдельный работник  группа  коллектив организации в целом |
| нормативная адекватность | нарушение нормативных показателей  соответствие нормативным показателям  превышение нормативных показателей |
| уровень профессионализма | соответствие уровню квалификации  повышение уровня квалификации  повышение уровня образования  расширение набора специальностей  передача мастерства коллегам |
| степень напряжения  при выполнении работы | физическое  эмоциональное  умственное  организационное |
| степень ответственности | минимальная  средняя  высокая |
| предмет ответственности | оборудование  помещение  качественность материалов  адекватность технологии  своевременность технического обслуживания  качество продукции  уровень издержек в производстве  безопасность сотрудников  дообучение сотрудников  и т.п. |
| степень риска | здоровье  деньги |
| экономия | рабочего времени  материал  финансов |
| сопричастность в | увеличении объема продаж  увеличении прибыли  в загрузке производственных мощностей  продвижении товара  выполнении плана  и т.д. |
| стаж работы в организации | испытательный срок  1 год работы в организации  2 года работы в организации  3 года работы в организации  и т.д. |
| восстановление энергетических затрат | краткосрочные  долгосрочные |
| социальные выплаты и льготы | оплата праздничных дней  оплата отпусков  оплата за отсутствие больничных листов  оплата больничных листов  оплата декретных отпусков  медицинское страхование  дополнительное пенсионное обеспечение  бесплатное питание  и т.д. |
| Рациональное предложение | внесение рационального предложения  участие во внедрении рационального предложения  за результат внедрения |
| Смежную взаимопомощь | консультирование  выполнение части работы  другое участие |
| Руководство группами | созданная под задачу творческая группа  отдел, подразделение |
| Карьерный рост | рядового исполнителя  менеджера нижнего звена  менеджера среднего звена  обслуживающего персонала |

Способы мотивации могу быть экономические и неэкономические. Экономические способы мотивации – это способы, в результате реализации которых люди получают определённые выгоды, повышающие их благосостояние. Основной формой экономической мотивации является заработная плата, которая зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества труда. Другая важная форма экономической мотивации – система премирования, дополняющая основную и являющаяся действенным стимулирующим средством.

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные. Организационные способы мотивации включают мотивацию целями, мотивацию участием в делах фирмы и мотивацию обогащением работы. К моральным способам мотивации относится признание личное и публичное.

В настоящее время отечественным предприятиям для повышения эффективности управления персоналом следует более широко использовать самые разнообразные способы мотивации работников. Многие руководители отечественных предприятий основное внимание уделяют финансовой и организационной сторонам предпринимательской деятельности. Что же касается мотивационной деятельности, то о ней, как правило, они забывают или отодвигают её на задний план. Следует отметить, что преобладающая на предприятиях и в организациях России слабость мотивации отрицательно сказывается на конечных результатах их деятельности. В сложившейся обстановке мотивацию трудовой деятельности работников необходимо изменять, т. к. от этого зависят и современные принципы управления персоналом.

Различают две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам применяется там, где можно сравнительно точно определить результат деятельности отдельного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

Мотивация по статусу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека. Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой.

Если же взять российскую действительность, то чётко прослеживается следующая тенденция. Основным направлением в мотивационной деятельности руководителей является повышение эффективности производственной деятельности работников путём увеличения уровня доходов работников, посредством:

* надбавок;
* доплат и компенсаций;
* премий и вознаграждений;
* оплаты по тарифным ставкам и должностным окладам.

Эти четыре статьи обычно рассматриваются как составляющие заработной платы, основной части дохода наёмного персонала.

В современных условиях предприятие самостоятельно определяет системы оплаты труда и формы её реализации, исходя из:

* особенностей производственной деятельности;
* поставленных целей;
* влияния внешних факторов на деятельность предприятия.

В результате предприятие может менять структуру доходов сотрудника, варьируя статьи себестоимости и прибыли, за счёт которых осуществляются основные и дополнительные выплаты.

Мотивация – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Процесс мотивации имеет в своём составе три элемента: потребности, целенаправленное поведение и удовлетворение потребностей. Ликвидация высокопроизводительного труда – важнейший фактор, результатом которого становится потеря трудового потенциала работником, т.е. его психофизиологического и личностного потенциала.

Высокая мотивация персонала – это не только способ привлечения и удержания высококвалифицированных кадров, но и важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяются только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Самым распространенным методом в нашей стране является система материального стимулирования. Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Подводя итог, следует заметить, что значение мотивации труда на предприятии очень важно для его успешного функционирования. Комплексное использование предложенных методов наиболее эффективно. Индивидуальный подход к каждому работнику предприятия, учет его потребностей и интересов позволит руководителю без крупных финансовых затрат повысить эффективность работы предприятия, удержать и привлечь новые высококвалифицированные кадры.

# 2. Анализ эффективности деятельности персонала предприятия ООО «Ковчег»

## 

## 2.1 Характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Ковчег» было создано в соответствии с Постановлением Правительства г. Санкт-Петербурга «О создании оптово-розничного торгового центра на свободных площадях ГПЗ-1 №311 от 29.04.1997 г. и было зарегистрировано регистрационной палатой Санкт-Петербурга 26 июня 1998 г. Срок деятельности Общества согласно учредительным документам не ограничен.

С 2000 г. по настоящее время ООО «Ковчег» активно занимается новым строительством, а также реконструкцией, перепланировкой и переоборудованием зданий и сооружений, расположенных по адресу: г. Санкт-Петербург, Тихорецкий бульвар, д. 1, с целью дальнейшей эксплуатации и предоставления в аренду.

Торговый центр ООО «Ковчег» является современным торговым центром нового поколения. При его сооружении были использованы современные строительные технологии и последний зарубежный опыт. ТЦ ориентирован на покупателей с доходами выше среднего, предпочитающих товары известных марок, ценящих качество во всех его проявлениях. Основные направления деятельности ТЦ – бутики модной одежды и аксессуаров в сочетании с престижными заведениями питания.

Данное предприятие создано на неопределенный срок. Основной целью деятельности предприятия как коммерческой организации является получение прибыли посредством сдачи в аренду нежилых помещений.

Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а так же Устава.

Данная организация обладает обособленным имуществом на праве собственности, имеет самостоятельный баланс, штампы и бланки со своим фирменным наименованием.

Участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества с ограниченной ответственностью вправе:

1) участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном законом и учредительными документами общества;

2) получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его учредительными документами порядке;

3) принимать участие в распределении прибыли;

4) продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо ее часть одному или нескольким участникам данного общества в порядке, предусмотренном Федеральным законом и уставом общества;

5) в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников;

6) получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Наименование вида продукции: Сдача в аренду помещений, имущества, субаренда земли.

Основными хозяйственными видами деятельности Общества в соответствии с гл. 4 Устава являются:

1. оптовая и розничная торговля;

приобретение, отчуждение, передача движимого и недвижимого имущества на условиях лизинга и или пользование такой вещи. Данный договор позволяет собственнику или иному титульному владельцу получать доход от имущества посредством сдачи другому лицу в **аренду.** Арендатор тоже имеет свою заинтересованность в такой аренде. Арендатор по договору получает плоды и продукцию от использования арендованного имущества, при этом, не приобретая статус собственника и не тратя денежные средства на приобретение имущества в собственность, а уплачивая лишь арендные платежи.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, Арендатор вправе распоряжаться своими правами, предоставленными ему договором аренды, следующим образом:

* сдавать арендованное имущество в субаренду;
* передавать свои права и обязанности по договору аренды другому лицу;
* предоставлять арендованное имущество в безвозмездное пользование;
* отдавать арендные права в залог;
* вносить арендные права в качестве вклада в уставный капитал хозяйственных товариществ и обществ или паевого взноса в производственный кооператив.

По общему правилу все эти операции арендатор может осуществлять только с согласия арендодателя. Согласие арендодателя может быть выражено либо непосредственно в договоре аренды, либо в дополнительном соглашении к нему.

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач. Представляя собой важнейшую внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Организационная структура ООО «Ковчег» линейно-функциональная.

Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из:

* линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
* специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Данная структура позволяет компании существенно повысить эффективность работы за счет более тесного взаимодействия сотрудников разных отделов в процессе реализации одного проекта, что положительно сказывается на качестве и сроках исполнения работ.

Полное описание структуры органов управления эмитента и их компетенции в соответствии с уставом эмитента:

– Общее собрание акционеров

– Совет директоров

– Генеральный директор.

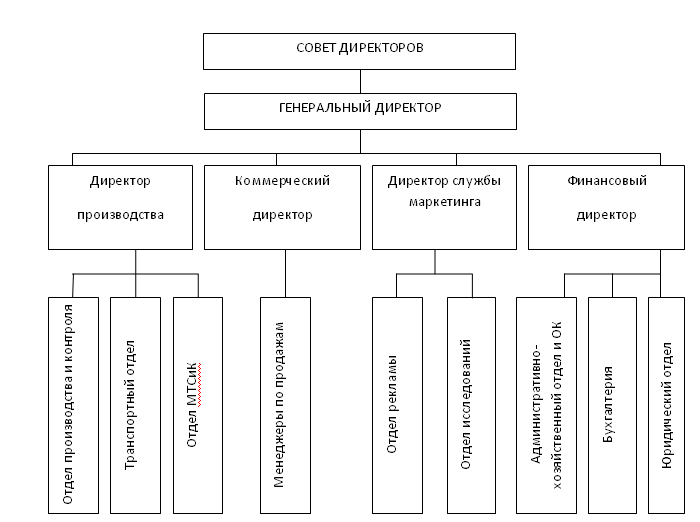


Рис. 1. – Организационная структура управления ООО «Ковчег»

Компетенция общего собрания акционеров ООО «Ковчег» в соответствии с его уставом:

Высшим органом управления Общества является его Общее собрание акционеров. В соответствии с п. 14.1. Устава к компетенции общего собрания акционеров Общества относятся следующие вопросы:

1) внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции, за исключением изменений, связанных с созданием обособленных подразделений, в том числе филиалов и представительств Общества, и их ликвидацией, изменений, связанных с увеличением уставного капитала по результатам размещения акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, по результатам уменьшения уставного капитала, а также связанных с уменьшением количества объявленных акций по результатам размещения дополнительных акций;

2) реорганизация Общества;

3) ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

4) определение количественного состава Совета директоров Общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;

5) определение количества, номинальной стоимости, категории объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;

6) увеличение Уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций, или путем размещения дополнительных акций;

7) уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций.

В соответствии с пунктом 19.2. Устава ООО «Ковчег» к компетенции Совета директоров Общества относятся следующие вопросы:

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества и принимает решения по всем вопросам, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

* быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
* рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
* стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
* единство и четкость распорядительства;
* более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
* личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
* профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Факторы, которые могут повлечь изменение в политике финансирования оборотных средств, и оценка вероятности их появления. На изменения в финансовой политике могут повлиять факторы, связанные с:

* общим ухудшением экономической ситуации в стране (усиление инфляционных процессов, изменение цен на сырье, услуги, используемые эмитентом в своей деятельности изменения в тарифной политике, негативно влияющие на деятельность ООО «Ковчег»;
* изменением законодательства, в том числе налогового, затрагивающие интересы ООО «Ковчег»;
* недобросовестной деятельностью конкурирующих фирм.

В случае возникновения неблагоприятных факторов эмитент предпримет меры по защите своих финансовых интересов, выбор которых будет зависеть от степени их воздействия на деятельность ООО «Ковчег».

Таблица 2 – Структура затрат ООО «Ковчег» на оказание услуг

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статьи затрат | 2009 |
| Сырье и материалы, % | 1 |
| Работы и услуги производственного характера, выполненные сторонними организациями, % | 44 |
| Топливо, % | 14 |
| Энергия, % | 5 |
| Затраты на оплату труда, % | 17 |
| Отчисления на социальные нужды, % | 3 |
| Амортизация основных средств, % | 10 |
| Налоги, включаемые в себестоимость продукции, % | 6 |
| Итого: затраты на производство и продажу продукции, % | 100% |
| Справочно: выручка от продажи продукции, % к себестоимости | 191675 |

Динамика изменения стоимости чистых активов и уставного капитала общества за три последних завершенных финансовых года, включая отчетный год:

Таблица 3 – Состояние чистых активов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| на 31.12.2007 | | на 31.12.2008 | | на 31.12.2009 | |
| **УК** | **ЧА** | **УК** | **ЧА** | **УК** | **ЧА** |
| 436 164 | 627 963 | 568 544 | 792 642 | 568 544 | 796721 |

## 

## Таблица 4 – Прибыль и убытки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2009, 6 мес. | 2010, 6 мес. |
| Выручка | 83 190 | 124 610 |
| Валовая прибыль | 9 411 | 28 392 |
| Чистая прибыль | 825 | 11 414 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 0.1 | 1.4 |
| Рентабельность активов, % | 0.096 | 1.3 |
| Коэффициент чистой прибыльности, % | 0.99 | 9.2 |
| Рентабельность продукции, % | 11.3 | 22.8 |
| Оборачиваемость капитала | 0.1 | 0.2 |
| Сумма непокрытого убытка на отчетную дату | 0 | 0 |
| Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса | 0 | 0 |

Выручка от реализации услуг показывает величину денежного потока от основной деятельности, что важно для оценки платежеспособности предприятия. Выручка от реализации продукции во 2 квартале 2010 года выросла по сравнению с 2009 годом на 49,8%. Платежеспособность Общества обеспечивается высоким уровнем выручки от реализации продукции.

Чистая прибыль – это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налога на прибыль. Наличие чистой прибыли говорит об улучшении финансового положения общества.

Показатели рентабельности, представляющие собой результаты соотношения прибыли и средств ее получения, характеризуют эффективность работы общества – производительность или отдачу финансовых ресурсов. Величина чистой прибыли во 2 квартале 2010 г. увеличилась в 13,8 раз по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

## 

## Таблица 5 – Размер и структура капитала и оборотных средств ООО «Ковчег»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | 2010, 6 мес. |
| Размер уставного капитала | 568 544 |
| Общая стоимость акций эмитента, выкупленных эмитентом для последующей перепродажи | 0 |
| Процент акций, выкупленных эмитентом для последующей перепродажи, от размещенных акций эмитента | 0 |
| Размер резервного капитала эмитента, формируемого за счет отчислений из прибыли эмитента | 8 597 |
| Размер добавочного капитала эмитента, отражающий прирост стоимости активов, выявляемый по результатам переоценки, а также сумму разницы между продажной ценой и номинальной стоимостью акций общества за счет продажи акций по цене, превышающей номинальную стоимость | 35 805 |
| Размер нераспределенной чистой прибыли эмитента | 195 189 |
| Общая сумма капитала эмитента | 808 135 |

## Размер уставного капитала, приведенный в настоящем пункте, соответствует учредительным документам ООО «Ковчег».

На протяжении последних лет Правительство России осуществляло реформы, которые привели к стабилизации макроэкономической ситуации в стране. Наблюдается рост экономики и значительное повышение уровня жизни населения. Город Санкт-Петербург, в котором ООО «Ковчег» зарегистрировано в качестве налогоплательщика, является одним из наиболее развитых в экономическом плане и, следовательно, наименее подвержен риску неожиданного спада в ближайшее время, когда экономика России развивается стабильными темпами.

Основные направления развития рынка недвижимости:

* декларация крупными российскими и иностранными компаниями намерения инвестировать значительные средства в складские и индустриальные проекты;
* стабилизация арендных ставок.

Вот уже почти полгода все основные индикаторы рынка недвижимости демонстрируют, пусть достаточно скромные, но устойчиво позитивные изменения. Начинают выдаваться кредиты, снижается уровень вакантных площадей в торговых и офисных объектах. Тем не менее, в действиях участников рынка по-прежнему чувствуется некоторая неуверенность. Оценки темпов роста рынка, возможных доходов и доходностей по-прежнему даются достаточно скромные. Подобная осторожность в целом понятна. Она связана, с одной стороны, с тем, что рынок упал не так значительно, как ожидалось некоторыми экспертами, и последние продолжают ждать более сильных корректировок. С другой стороны, даже если считать, что дно пройдено, очевидно, что «отталкиваться» от мелководья сложнее, чем от действительно глубокого дна.

Общий объем введенных в 1 полугодии 2010 г. качественных офисных помещений составил порядка 450 тыс. кв. м, что меньше показателя 1 полугодия 2009 г. в 3 раза.

Совокупный объем качественных офисных помещений класса «А» и «В» составляет на конец 1 полугодия 2010 г. порядка 10,5 млн. кв. м. Основные тенденции в спросе на офисную недвижимость по-прежнему отражают негативное влияние кризиса: велика доля запросов на покупку офисных помещений, основной спрос на аренду сосредоточен в сегменте небольших помещений, готовых к въезду.

Поглощение качественных офисных помещений в течение первого полугодия 2010 г. происходило достаточно высокими темпами, однако созданный в течение 2009 г. «задел» вакантного предложения, выходящее на рынок новое предложение и большое количество сделок по аренде без увеличения занимаемой площади удерживают показатели свободных помещений на достаточно высоком уровне. На конец 1 полугодия 2010 г. доля вакантных помещений в классе «А» составила 25%, в классе «В» – 20–23%. Основные тенденции офисного рынка все еще носят кризисный характер: в течение 1 полугодия 2010 г. по-прежнему имели место корректировка девелоперских планов, заморозка, либо изменение параметров планируемых к строительству проектов с офисной составляющей. Однако, за истекший с начала 2010 г. период появились и первые признаки некоторого оживления на девелоперском рынке. Ценовые показатели предложения на рынке офисной недвижимости Москвы в течение 1 полугодия 2010 г. оставались стабильными. Незначительные колебания ценовых показателей в большую или меньшую сторону по отдельным объектам и деловым зонам наблюдались в течение всего периода. Несмотря на относительно высокую активность рынка офисной недвижимости и наличие предпосылок к росту ценовых показателей, уверенного растущего тренда мы пока не наблюдаем. Высокий уровень вакантного предложения и по-прежнему кризисные тенденции на рынке, по всей видимости, не позволят обеспечить серьезный рост в краткосрочной перспективе. Незначительный рост ценовых показателей возможен в пределах 10–15%, но не однородный, а дифференцированный, преимущественно в сегменте наиболее ликвидного предложения.

## 2.2 Анализ результатов трудовой деятельности управленческого аппарата ООО «Ковчег»

Служба управления персоналом ООО «Ковчег» является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно Совету Директоров. Служба управления персоналом в равной степени с другими службами предприятия несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей предприятия и его работников. СУП как и другие структурные подразделения предприятия создается приказом директора завода. Структура и штаты службы управления персоналом утверждаются советом директоров в рамках утверждения организационной структуры и штатного расписания всего предприятия.

Структура службы управления персоналом представлена на рисунке 2.

В своей работе служба управления персоналом руководствуется:

* действующим законодательством Российской Федерации;
* Уставом ООО «Ковчег»;
* приказами и распоряжениями директора предприятия;
* локальными нормативными актами, действующими на предприятии;
* Положением о службе управления персоналом.

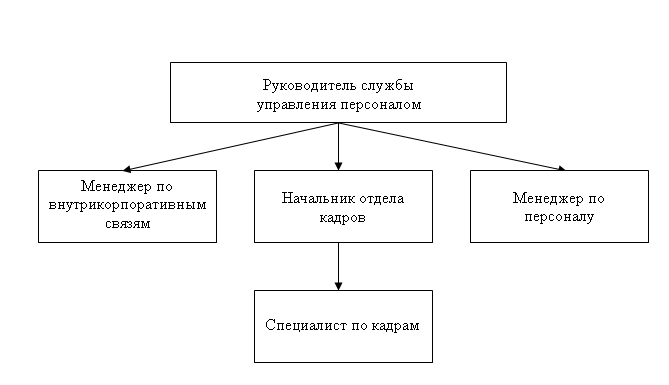


Рисунок 2 – Структура службы управления персоналом ООО «Ковчег»

Функции службы управления персоналом:

1. Определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития производства, обеспечение регулярного притока квалифицированных кадров.
2. Оформление трудовых отношений.
3. Адаптация персонала – включение набранных работников в коллектив, в процесс производства.
4. Обеспечение развития персонала, организация обучения, переобучения, повышения квалификации.
5. Оценка трудовой деятельности каждого работника.
6. Определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда.
7. Выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее.
8. Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва, отбор персонала из группы резерва.
9. Обеспечение персонифицированного учета и отчетности в ПФР, оформление пенсий работникам, получившим право на льготное и по возрасту пенсионное обеспечение.

Свою деятельность служба управления персоналом строит на основе проведения активной кадровой политики, посредством создания эффективной системы управления кадрами и социальными процессами, обеспечением условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, разработкой совместно с экономической службой материальных и нематериальных стимулов, тесно увязывая экономическую деятельность предприятия с вкладом каждого работника.

Служба управления персоналом постоянно совершенствует формы и методы управления персоналом на основе внедрения современных научно обоснованных, в том числе компьютерных технологий работы с персоналом, унификацией документации по делопроизводству.

На ООО «Ковчег» действуют следующие функциональные взаимосвязи и внутренний обмен информацией между службой управления персоналом и другими структурными подразделениями:

Таблица 6 – Функциональные взаимосвязи и внутренний обмен информацией между службой управления персоналом и другими структурными подразделениями ООО «Ковчег»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СУП  предоставляет | Периодичность | СУП  Получает | Периодичность |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «КОВЧЕГ» | | | |
| Проекты нормативных документов, проекты реорганизаций; план работ службы управления персоналом. | По необходимости | Стратегию развития предприятия; утвержденные нормативные документы; планы реорганизаций; утвержденный годовой план работ и бюджет службы управления | По необходимости |
| ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ OOO «КОВЧЕГ» | | | |
| Копии приказов, связанных с приемом, перемещением, предоставлением отпусков, поощрением, применением дисциплинарных взысканий и увольнением работников | Постоянно | Заявки на потребность в кадрах по специальности и квалификации, проекты графика отпусков | По требованию согласно штатному расписанию и в соответ ствии с объемами производства |
| Методические указания по организации и проведению подготовки и повышению квалификации кадров | По необходимости | Заявки на обучение, повышение квалификации | Ежегодно |
| Копии утвержденных Положений о подразделениях и должностных инструкций | При разработке и изменении | Проекты Положений о подразделениях и должностных инструкций | При разработке и изменении |
| Сведения о нарушениях трудовой, исполнительской и технологической дисциплины | При нарушении дисциплины | Объяснительные записки от нарушителей | При нарушении дисциплины |
| Предложения, мероприятия, копии приказов, распоряжений по вопросам работы с кадрами | Постоянно |  |  |
| Копии приказов по вопросам трудовой дисциплины, изменения Правил внутреннего трудового распорядка, копии действующих на предприятии локальных нормативных актов | Постоянно | Характеристики на работников, представляемых к поощрению и награждению, к получению других корпоративных льгот | Постоянно |
| Документы о повышении квалификации и профессиональной переподготовке работников предприятия | Постоянно |  |  |
| ЮРИДИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ | | | |
| Приказы, распоряжения на визирование | Постоянно | Информацию об изменении нормативных документов, трудового, гражданского законодательства | Постоянно |
| График отпусков | Ежемесячно |  |  |
| Сведения о приеме, перемещении и увольнении работников | Постоянно |  |  |
| БУХГАЛТЕРИЯ | | | |
| Сведения о приеме, увольнении, очередных отпусков работников ОАО | Постоянно | Справки о заработной плате для оформления пенсии по возрасту, вредности и инвалидности | Постоянно |
| Табель учета рабочего времени | В конце отчетного периода | Материалы для выдачи справок работникам о работе на предприятии, занимаемой должности и размере заработной платы | Постоянно |
| Листки временной нетрудоспособности к оплате | Постоянно |  |  |
| АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ | | | |
| Организационно-распорядительную документацию для исполнения | Постоянно | Организационно-распорядительную документацию, письма, факсы и т.д. | По необходимости |
| Заявки на приобретение канцтоваров и др. МБП | По необходимости | Печатные издания | По необходимости |
| Номенклатуру дел | Ежегодно |  |  |
| Документацию на архивное хранение | Ежегодно |  |  |
| МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДАЖАМ | | | |
| Предложения по разработке Политики в области качества | 1 раз в год | Политику в области качества, Цели завода в области качества | 1 раз в год |
| Цели подразделений и мероприятия по реализации Целей подразделений | 1 раз в год | Документы СМК | По мере разработки |
| Отчеты по СМК:  – отчеты по результативности процессов и корректирующие действия  – отчет о выполнении Целей подразделений и мероприятий по реализации Целей подразделений | По полугодиям  Ежеквартально |  |  |
| Проекты документов СМК | По необходимости |  |  |
| Корректирующие и предупреждающие действия по деятельности в рамках СМК | По необходимости |  |  |

Штатное расписание на предприятии разрабатывает служба управления персоналом. Структура и штатная численность определяется на основе планирования объемов производства, норм обслуживания, а также в соответствии с функциями управления и учетом норм управляемости. Персонал предприятия разбит на следующие категории:

* руководители;
* специалисты и другие служащие;
* основные производственные рабочие;
* вспомогательные рабочие;
* непромышленный персонал.

Динамика численного состава, процент текучести за период 2008–2010 гг. по ООО «Ковчег» показан в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика численного состава и процент текучести кадров ООО «Ковчег»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Среднесписочная численность, чел. | | | Текучесть кадров, % | | |
|  | 2008 год | 2009 год | 2010 год | 2008 год | 2009 год | 2010 год |
| Всего персонала | 530 | 532 | 536 | 37,7 | 30,5 | 29,7 |
| В т.ч.: ППП | 520 | 523 | 527 | 38,3 | 31,0 | 30,2 |
| из него: |  |  |  |  |  |  |
| Основные производственные рабочие | 175 | 178 | 192 | 57,7 | 46,1 | 44,8 |
| вспомогательные рабочие | 219 | 223 | 203 | 40,2 | 31,4 | 30,0 |
| Служащие | 126 | 122 | 132 | 7,9 | 8,2 | 9,1 |
| в т.ч. |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 28 | 26 | 30 | 14,3 | 15,4 | 13,3 |
| Специалисты | 94 | 92 | 99 | 6,4 | 6,5 | 7,1 |
| др. служащие | 4 | 4 | 3 | - | - | 25 |
| Непромышленный персонал | 10 | 9 | 9 | 10 | - | - |

Из таблицы видно, что на предприятии наблюдается небольшой рост среднесписочной численности персонала. В 2009 году этот рост составил 2 человека или 0,4%, а в 2010 году – 4 человека или 0,75%. Рост численности персонала ООО «Ковчег» идет, в основном, за счет ППП, а именно основных производственных рабочих, численность же вспомогательного персонала снижается. Изменение численности в составе основных производственных рабочих завода в 2009 году составило 3 человека, 3,7%, а в 2010 году – 14 человек или 7,9%.

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять – является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

* Если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
* Если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести необходимо серьезно заняться.

В динамике численности руководителей и специалистов наблюдается падение в 2009 году и рост в 2010 году. В 2010 году по сравнению с 2008 годом прирост численности по руководителям составил 2 человека или 7,1%, по специалистам – 5 человек, 5,3%. Изменения в численности непромышленного персонала следующие: в 2009 году снижение на 1 человека или 10,0%.

Таблица 8 – Динамика численности руководителей и специалистов ООО «Ковчег»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Списочная численность на 01.01 | | | Принято, чел. | | | Уволено, чел. | | |
|  | 2008 года | 2009 года | 2010 года | 2008 год | 2009 год | 2010 год | 2008 год | 2009 год | 2010 год |
| Всего персонала | 528 | 533 | 535 | 205 | 164 | 162 | 200 | 162 | 159 |
| В т.ч.: ППП | 518 | 524 | 526 | 205 | 16 | 162 | 199 | 162 | 159 |
| из него: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Основные производственные рабочие | 174 | 179 | 191 | 106 | 94 | 92 | 101 | 82 | 86 |
| вспомогательные рабочие | 218 | 223 | 203 | 93 | 50 | 60 | 88 | 70 | 61 |
| Служащие | 126 | 122 | 132 | 6 | 20 | 10 | 10 | 10 | 12 |
| в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 28 | 26 | 30 | 2 | 8 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Специалисты | 94 | 92 | 99 | 4 | 13 | 6 | 6 | 6 | 7 |
| др. служащие | 4 | 4 | 3 | - | - | - | - | - | 1 |
| Непромышленный персонал | 10 | 9 | 9 | - | - | - | 1 | - | - |

Из таблицы видно, что списочная численность на начало каждого отчетного периода растет, возрастает численность промышленно-производственного персонала, наблюдается рост численности и основных производственных рабочих, что свидетельствует о росте объемов выпуска товарной продукции, уменьшение роста вспомогательных рабочих свидетельствует о приведении численности всего персонала в соответствие.

Увольнение работников по соответствующим основаниям за период 2008–2010 годы показано в таблице 9.

Таблица 9 – Основания увольнения работников ООО «Ковчег»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основание | 2008 год | | 2009 год | | 2010 год | |
| Кол-во, чел. | Уд. Вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % |
| Всего | 200 | 100 | 162 | 100 | 159 | 100 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| Собственное желание | 184 | 92 | 147 | 90,7 | 143 | 89,9 |
| По состоянию здоровья | 1 | 0,5 | 2 | 1,2 | - |  |
| В порядке перевода | 5 | 2,5 | 3 | 1,9 | 3 | 1,9 |
| Соглашение сторон | 3 | 1,5 | 2 | 1,2 | - |  |
| Однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей | 2 | 1 | 1 | 0,6 | 7 | 4,4 |
| В связи со смертью | - |  | 1 | 0,6 | - |  |
| Истечение срок а трудового договора | 5 | 2,5 | 6 | 3,8 | 6 | 3,8 |

Из таблицы видно, что самый большой удельный вес составляет увольнение по собственному желанию, который колеблется от 90 до 92%. В 2010 году увеличилось количество уволенных за однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей, если в 2008 и в 2009 году по пп. а, б, п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ было уволено 2 и 1 человек соответственно, то в 2010 году по данному основанию было уволено 7 работников, что свидетельствует об усилении требований соблюдения работниками трудовой дисциплины. Общая численность уволившихся по собственному желанию за этот период снизилась с 184 человек в 2008 г. до 143 человек в 2010 г., т.е. на 22,3%. Особенно заметным является сокращение численности уволившихся из-за неудовлетворенности заработной платой. По этой причине 2008 г. уволилось 66 человек или 35,9% общего числа уволившихся по собственному желанию, в 2010 г. только 31 человек или 21,7%. Также следует отметить, что увольнение в связи с тяжелыми и вредными условиями труда уменьшается с 31 чел., т.е. 16,8% в 2008 г. до 20, что соответствует 14% в 2010 г. В ООО «Ковчег» количество рабочих мест с вредными и опасными условиями труда составляет 176 единиц. Работники, занимающие данные рабочие места имеют право на досрочное пенсионное обеспечение.

С другой стороны за исследуемый период наблюдается значительное увеличение случаев увольнения по следующим причинам: отдаленность места проживания; переход на другую работу;

Все вышесказанное свидетельствует о незначительных изменениях в структуре мотивов увольнения по собственному желанию в ООО «Ковчег», произошедших за последние три года.

## 2.3 Система мотивации труда управленческого персонала ООО «Ковчег»

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных работником трудовых норм и ценностей, именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий, либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность.

Службой управления персоналом было проведено исследование мотивации труда в зависимости от принадлежности к определенной группе работников. Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе рабочих в ООО «Ковчег»

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор мотивации | Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока |
| Повышение размера заработной платы | Рабочие, стаж работы на предприятии 3–4 года |
| Улучшение социально-бытовых условий | Рабочие, ИТР, мужчины 25–29 и 40–49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет |
| Отсутствие угрозы сокращения | ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет |
| Усиление связи заработной платы от результатов работы | Рабочие, ИТР, мужчины 25–39 лет, стаж работы на предприятии 10–15 лет |
| Получение более интересной творческой работы | ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет |
| Улучшение условий труда | Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа |
| Возможность обучения, повышения квалификации | Рабочие, ИТР, мужчины 25–29 лет, стаж работы 1–2 года и 10–15 лет |
| Улучшение организации труда | Рабочие, мужчины 25–29 лет, стаж работы 3–4 года |

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая ценности рыночной экономики – усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте более 45 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится угроза увольнения, следовательно, основная мотивационная способность этой группы – безопасность и защищенность. Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и улучшение условий труда.

В ООО «Ковчег» было проведено исследование мотивации персонала. Структура мотивации труда персонала представлена на рис. 3.



Рисунок 3 – Структура мотивации труда персонала в ООО «Ковчег»

Исследования, проведенные в 2008–2010 гг., показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Последние особенно свойственны рабочим и служащим, начавшим свою трудовую деятельность при плановой экономике СССР. Наименьший процент сотрудников отличает потребность сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство завода не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

Однако потребности высшего порядка превышают потребность в самовыражении, и, следовательно, сотрудники ООО «Ковчег» – люди активные, знающие, что они хотят от жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за желаниями каждого работника в отдельности.

Анализ системы оплаты и стимулирования труда позволил выделить следующие проблемы:

* высокий процент текучести кадров;
* недостаточные условия и организация труда;
* отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
* низкий уровень удовлетворенности трудом.

Систему стимулирования труда нельзя признать эффективной, у работников низкий уровень мотивации. Существует низкий уровень гарантированной оплаты труда, а также существует низкая доля тарифа, которая свидетельствует о том, что на предприятии нормы труда начинают все более и более перевыполняться вследствие их малой напряженности и постепенно устаревать, что рост заработной платы обусловливают факторы, зависящие не от работника, а от предприятия в целом, и не учитываемые в нормах труда работников.

В тоже время, на предприятии низкая доля тарифа, что негативно влияет на организацию оплаты труда: обесценивается значимость квалификации, возрастает субъективизм, становится бесполезным весь накопленный арсенал норм и нормативов трудовых затрат. Для устранения этих недостатков необходимо разработать мероприятия по созданию эффективной системы управления персоналом и мотивации на предприятии

Итак, в системе управления персоналом и мотивации работников ООО «Ковчег» существует много нерешенных проблем, обусловленных, в первую очередь социальными изменениями. В результате таких изменений персонал организаций оказался в большей части недомотивированным, что выражается в недостаточно высокой самооценке, недооценке своей значимости в коллективе, а также в том, что работники не видят перспектив дальнейшего развития, равно как и не видят внутренних стимулом к использованию всего потенциала, который у многих не задействован.

Итак, заработная плата – один из важных факторов, движущих работником, как правило, человек хочет получать вознаграждение за выполнение своих обязанностей в течение определенного времени, удовлетворяющее его материальным и духовным запросам и ценностям. Материальная заинтересованность – один из общечеловеческих стимулов трудовой активности. Наиболее распространенным стимулом является необходимость обеспечить своим детям надлежащее воспитание и образование, за которым следует семейное благополучие и собственное здоровье. Основная проблема ООО «Ковчег» – неэффективная система стимулирования труда нельзя, очень низкий уровень мотивации у работников.

Торговый центр ООО «Ковчег» является современным торговым центром нового поколения. При его сооружении были использованы современные строительные технологии и последний зарубежный опыт. ТЦ ориентирован на покупателей с доходами выше среднего, предпочитающих товары известных марок, ценящих качество во всех его проявлениях. Основные направления деятельности ТЦ – бутики модной одежды и аксессуаров в сочетании с престижными заведениями питания.

Данное предприятие создано на неопределенный срок. Основной целью деятельности предприятия как коммерческой организации является получение прибыли посредством сдачи в аренду нежилых помещений.

Служба управления персоналом ООО «Ковчег» является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно Совету Директоров. Служба управления персоналом в равной степени с другими службами предприятия несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей предприятия и его работников. Служба управления персоналом, как и другие структурные подразделения предприятия создается приказом директора завода. Структура и штаты службы управления персоналом утверждаются советом директоров в рамках утверждения организационной структуры и штатного расписания всего предприятия.

В системе управления персоналом и мотивации работников ООО «Ковчег» существует много нерешенных проблем, обусловленных, в первую очередь социальными изменениями. В результате таких изменений персонал организаций оказался в большей части недомотивированным, что выражается в недостаточно высокой самооценке, недооценке своей значимости в коллективе, а также в том, что работники не видят перспектив дальнейшего развития, равно как и не видят внутренних стимулом к использованию всего потенциала, который у многих не задействован.

# 3. Совершенствование процесса мотивации труда управленческих работников ООО «Ковчег»

## 

## 3.1 Разработка метода межличностного контакта в целях улучшения психологической обстановки коллектива ООО «Ковчег»

Основной проблемой в системе управления персонала является психологическая неудовлетворенность персонала рабочей обстановкой. Не проводя специальных психологических исследований, можно сделать некоторые промежуточные выводы и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом. Основной проблемой системы управления персоналом является неблагоприятная психологическая обстановка, ведущая к напряженности и конфликтным ситуациям. Механизм трансформации системы управления персоналом должен основываться на стремлении к унификации целей руководителей и интересов работников. Сохранение баланса интересов в течение длительного времени невозможно, поскольку система управления и, в большей степени, персонал подвержены воздействию со стороны внешних факторов. На практике это означает, что система ценностных ориентаций индивидов меняется, и то, что вчера устраивало работника, сегодня уже не устраивает. Это означает необходимость выработки новых подходов и инструментов, а также, возможно, корректировку целей.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется и определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей. Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

Для того, чтобы исправить существующее негативное положение на предприятии, необходимо разработать ряд мер, способствовавших бы повышению корпоративной культуры в целом и снижению количества конфликтов в коллективе в частности. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

В качестве способа, предотвращающего само появление конфликтных ситуаций, предлагается использовать метод межличностного контакта, который носил бы организованный характер.

Таблица 11 – Мероприятия, направленные на улучшение психологической обстановки в коллективеООО «Ковчег»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название мероприятия | Дата проведения | Цель проведения |
| 1. Спортивные соревнования между подразделениями | ежеквартально | Ничто не сплачивает коллектив лучше, чем единая цель и условия соревновательности. В этом качестве спортивные мероприятия идеальны |
| 2. Выезды на природу | В зависимости от сезонных и погодных условий, не реже чем раз в полгода | Неформальная обстановка всегда помогает найти общий язык, отвлечься от рабочих проблем и способствует поиску общих интересов, областей соприкосновения поведения людей |
| 3. Корпоративные вечеринки | Раз в квартал, может быть приурочено к какому то событию, при этом не обязательно официальному. Можно просто устроить «День сгоревшей лампочки» | Имеет примерно те же цели, что и предыдущая группа мероприятий, в целом направлены на установления межличностных контактов в неформальной обстановке |
| 4. Семейные праздники | День отца – третье воскресенье июля,  День матери – последнее воскресенье ноября,  День защиты детей – 1 июня | Проведение семейных мероприятий дает еще одну дополнительную возможность налаживать не только межличностные, но и межсемейные связи, что усиливает связь поколений. И способствует развитию рабочих династий на предприятии |

Этот план является примерным, важно при его реализации не переусердствовать с частотой проведения подобных мероприятий, так как это тоже вызывает дополнительную усталость в коллективе, и соответственно формирование негативного отношения к работе.

Среди частных способов решения конфликтных ситуаций и улучшению психологической обстановки в коллективе можно выделить:

* формирование общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели;
* выработка межличностных стилей разрешения конфликтов, среди которых стиль уклонения, сглаживания, принуждения, компромисса и решения проблемы.

Персонал организации и его руководство, независимо от численности группы должны всегда помнить о важности положительного морально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль управления коллективом для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия. А подчиненные стремились к нововведениям и улучшениям, было желание работать и быть востребованным.

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

* Неконкурентоспособные ставки оплаты.
* Несправедливая структура оплаты труда.
* Нестабильные заработки.
* Плохие условия труда.
* Деспотичное или неприятное руководство.
* Работа, в которой нет особой нужды.
* Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
* Неадекватные меры по введению в должность.
* Работа с персоналом по принципу «соковыжималки».
* Имидж компании.
* Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

Еще необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют уходу персонала:

* возраст сотрудника;
* квалификация сотрудника;
* место жительства сотрудника;
* стаж работы на предприятии.

Одна из главных задач, стоящих перед службой управления персоналом – разработка мотивационных инструментов. Мотивация в современном ее понимании – эта система мер, направленных на создание условий, побуждающих персонал к наиболее эффективному, добросовестному и инициативному исполнению своих должностных полномочий, а также на адекватное поощрение этих действий.

Основные компоненты системы мотивационного воздействия:

* объект – персонал предприятия;
* субъект – работодатель;
* меры материального, нематериального, организационного и социального характера.

Сочетание всех мотивационных мер образует мотивационные программы. Реализация их нацелена на побуждение персонала к эффективному исполнению своих обязанностей и на рост самомотивации Показатели, которые применяются в компании, должны быть просты и понятны. Финансовые службы, которые рассчитывают и отслеживают достижение показателей, должны информировать обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут корректировать в течение года свою деятельность.

## 3.2 Формирования антикризисной системы управления персоналом ООО «Ковчег»

Вопрос определения целей управления персоналом кризисного предприятия в настоящее время разработан в недостаточной мере. Стоит отметить, что система управления персоналом кризисной организации противоречит целям, задачам, методам ее деятельности. В соответствии со сказанным основной целью системы управления персоналом предприятия в условиях кризиса должна быть оптимизация численного и качественного состава персонала, позволяющая ускорить вывод предприятия из кризиса и минимизировать его отрицательные последствия.

Общая цель антикризисного управления персоналом может быть достигнута за определенный период, который, как правило, состоит из ряда стадий. Поэтому на каждой из стадий должна определяться своя подцель, учитывающая ее особенности. Так, например, некоторые авторы выделяют следующие стадии кризиса: латентная, обвала, депрессии и оживления.

Учитывая особенности проведения процедуры банкротства, состоящие в том, что внешнее управление оканчивается принятием арбитражным судом решения о прекращении производства по делу или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, мы выделили две стадии кризиса – стадию острого кризиса и стадию выхода предприятия из кризиса.

Стадия острого кризиса характеризуется большой текучестью кадров, низким объемом и низкой рентабельностью производства. На стадии выхода предприятия из кризиса снижение численности работников не столь значительное, как при остром кризисе, возможен набор персонала, производственная ситуация более стабильна, наблюдается тенденция к повышению рентабельности производства продукции по периодам.

Цели различных уровней достигаются посредством реализации кадровой политики определенного типа, поэтому очень важно выбрать тот тип кадровой политики, который в наибольшей степени был бы адекватен поставленным целям.

Кадровая политика в обычных условиях ориентирована, как правило, на развитие предприятия. Ее идеологическим кредо чаще всего бывают стратегии опережения конкурентов, лидерство в отрасли, инновационная культура организации. В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности ее реализации обусловлены ограниченностью финансовых средств, неизбежностью осуществления организационных мер, направленных на свертывание ряда программ развития и сокращение численности персонала, повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе.

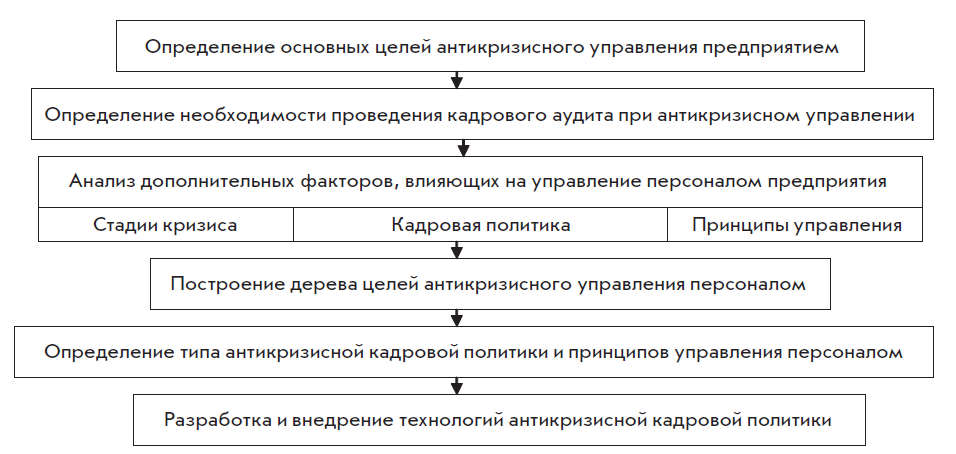


Рис. 4 – Схема формирования антикризисной системы управления персоналом «ООО Ковчег»

В зависимости от существующих кадровых мероприятий и уровня развития существующей кадровой службы на кризисном предприятии автор выделяет три типа политики преобразования системы антикризисного управления персоналом.

Корректирующая кадровая политика предполагает небольшие изменения и инновации в системе управления персоналом, которые позволят адаптировать наработанные кадровые технологии и методики к запросам и задачам кризисного этапа. Данная стратегия оптимальна для предприятии, на которых имеется хорошо развитая система управления персоналом и сильная кадровая служба.

Модернизационная кадровая политика требует существенного изменения структуры кадровой службы, содержания и методик проведения кадровых мероприятий. Она оптимальна для предприятий, на которых осуществляются отдельные направления кадровой работы, имеются квалифицированные специалисты по управлению персоналом. Но и опыт специалистов, и технологии подходят для стабильного периода функционирования предприятия.

Реорганизационная кадровая политика требует создания новой системы управления персоналом, способной решить цели и задачи кризисного предприятия. Она оптимальна для предприятий, на которых проводятся некоторые простейшие кадровые мероприятия, но они бессистемны и осуществляются на низком уровне с применением устаревших неэффективных технологий.

Для реализации функции по антикризисному управлению персоналом организации требуется определить систему базовых положений, принципов, которые представляют собой инструмент, позволяющий антикризисному руководителю воздействовать на персонал и получать от него ответную реакцию. Кадровая политика и возможные принципы управления определяют закономерности формирования и развития антикризисной системы управления персоналом: ее структуру, методы воздействия на коллектив, мотивацию поведения людей, учитывают особенности технологии, технического оснащения управленческого труда5.

Изучая литературу по проблеме управления персоналом в условиях кризиса, можно сделать вывод, что многие авторы, рассматривая принципы управления персоналом, не учитывают проблемы, возникающие в ходе процедуры банкротства. С.Г. Беляев, например, предлагает принципы, ориентированные на повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия, Н.Г. Солодова – принципы формирования системы управления персоналом неустойчивых организаций, А.Н. Митин приводит принципы, которые подходят для предприятий, находящихся в кризисных условиях, но обладающих большими временными и финансовыми возможностями.

Низкая зарплата, напряженные отношения в коллективе, отсутствие возможности карьерного роста, плохие условия труда – все эти причины нередко можно услышать из уст уволившегося персонала. «Выжатый» персонал уходит из компании и со «скоростью мысли», распространяет отрицательную информацию о компании, «отпугивая» дальнейших кандидатов. Итак, почему же уходит персонал и как предотвратить подобные случаи?

Прежде всего, во внимание следует принимать факторы, которые отчасти способствуют уходу персонала. Во-первых, это возраст сотрудника. Как известно, наиболее рискованный возраст перехода на другую работу – до 25 лет. Во-вторых, квалификация сотрудника. Работники низшей квалификации чаще меняют свою работу, нежели представители профессий более высокой квалификации. Оно и понятно, на рынке труда профессии низшей квалификации представлены гораздо обширнее, нежели высокооплачиваемые вакансии. К факторам ухода персонала относится также и место жительства сотрудника, так как чем дальше он живет от места работы, тем более велика вероятность его ухода. И, наконец, стоит учесть тот факт, что после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется как фактором возраста, так и проблемами адаптации.

Говоря о конкретных причинах ухода персонала, среди общей массы можно выделить следующие: неконкурентоспособные ставки оплаты, нестабильные заработки, неудобные или продолжительные часы работы, плохие условия труда, неприятное руководство, отсутствие возможности продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста, жесткая структура работы организации с персоналом, нестабильность компании.

Что касается низкой заработной платы, здесь можно отметить тот факт, что сотрудники с низкой самооценкой могут смириться со скромной оплатой, однако сотрудники с достаточно высокой самооценкой могут быть этим недовольны, и их уход более вероятен.

Решение этой проблемы состоит в разработке системы премирования и поощрения для каждой должности.

Фактор напряженной атмосферы в коллективе также может стать решающим при принятии решения о смене места работы, особенно для людей, ориентированных на отношения. Решение этой проблемы является наиболее трудоемким и в каждом случае должно быть индивидуальным.

Отсутствие возможностей для развития, изменений в статусе работника часто становится причиной ухода молодых сотрудников в небольших организациях. Также этот фактор является одной из основных причин текучести для таких должностей как, например, менеджер по продажам, где карьерный рост органичен спецификой профессиональной деятельности. Для таких сотрудников необходимо выстраивать «горизонтальную карьеру»: вводить разряды внутри должности, должность старшего продавца и т.д.

Также существуют и другие проблемы, которые можно решить. Чтоб решить вопрос о плохих условиях труда можно сравнить условия труда вашей компании с условиями труда конкурентов или компаний, на которые вы равняетесь. Кроме того, можно разработать меры по улучшению условий труда: создать более гибкий график работы или добавить некоторые удобства в офис.

А для избегания проблемы недовольства деспотичным руководством нужно тщательно подбирать каждого руководителя, особенно руководителя среднего звена, оценивать его потенциалы и возможности. Руководители должны постоянно совершенствоваться в управлении. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами. Возможно также, что сотрудники не ощущают необходимости своей работы в массе всего предприятия. Нужно сделать их работу более привлекательной путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы. Но в любом случае, первым шагом преодоления проблемы является разговор. Работодателям необходимо беседовать со своими подчиненными на предмет недовольства деятельностью организации. Только тогда процент текучести кадров уменьшится, и проблема ухода персонала решится сама собой.

## 

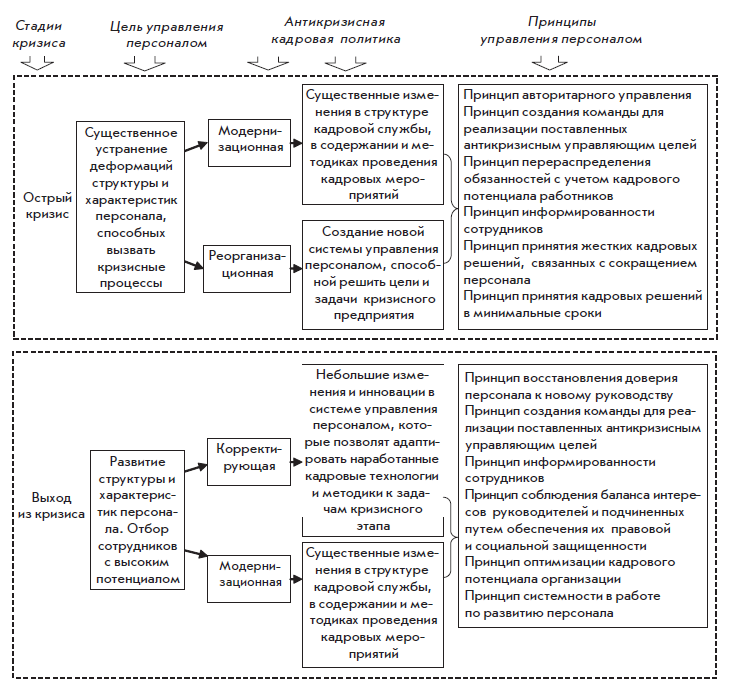


Рис. 5 – Типы антикризисной кадровой политики и принципы управления на различных стадиях

Таким образом, учитывая стадию кризиса, типы кадровой политики и принципы управления персоналом в условиях кризиса, можно более эффективно реорганизовать систему антикризисного управления персоналом.

За последние три десятилетия значимость закупок продукции производственно-технического назначения в деятельности промышленных предприятий, особенно в промышленно развитых странах, существенно возросла. Из исключительно технической функции закупки превратились в функцию большой стратегической важности, осуществляемую преимущественно на принципах долгосрочных партнерских отношений. Эта тенденция, существенно изменившая место и содержание закупочной деятельности промышленных предприятий, во многом формируется под воздействием следующих основных процессов:

* постоянный рост удельного веса затрат на приобретаемые материальные элементы в общих затратах промышленных предприятий;
* повышение уровня технической сложности закупаемых продуктов и компонентов, а также сложности освоения их производства поставщиками;
* усиление специализации на рынке и увеличение доли связей по кооперированным поставкам в системе хозяйственных связей по поставкам продукции производственно-технического назначения;
* активизация конкурентной борьбы на рынках товаров промышленно-производственного назначения, требующей производства товаров лучшего качества из закупаемых высококачественных исходных сырья и материалов.

## 3.3 Оценка экономической эффективности проектных решений

Основной целью системы оценки персонала является оперативное обеспечение всех уровней руководства объективной информацией для формирования управленческих решений.

Общие требования к организации процесса:

* регулярность оценки, периодичность которой определяется конкретными управленческими задачами;
* комплексность оценки, отражающей результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;
* объективность оценки, обеспечиваемая использованием унифицированных методик;
* индивидуальность оценки, предполагающая использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;
* реализуемость оценки, обеспечиваемая наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

Субъекты оценки, их функции и механизм взаимодействия:

а. Служба персонала:

* разработка управленческих процедур и механизмов, их согласование с руководителями подразделений и организация процесса внедрения;
* контроль над процессом их текущей эксплуатации;
* оказание методической помощи руководителям структурных подразделений;
* прямое участие в наиболее важных процедурах оценки;
* сбор, анализ и обобщение результатов индивидуальных оценок, разработка и передача руководству выводов о тенденциях дальнейшего развития персонала с учетом полученных результатов.

б. Руководители структурных подразделений:

* косвенное участие в разработке процедур и механизмов оценки;
* организация непосредственной эксплуатации процедур и механизмов оценки внутри своих подразделений, передача службе персонала полученных результатов;
* разработка и передача службе персонала предложений по повышению эффективности используемых методов и процедур оценки;
* формирование и практическая реализация управленческих решений по результатам проведенных оценок.

Первое направление: организация процесса текущей оценки деятельности персонала.

Прикладные задачи оценки:

* обеспечение исходной информации для оперативных управленческих решений в рамках текущего развития сотрудников и подсистемы оплаты труда;
* накопление информации для осуществления комплексной оценки деятельности сотрудника за межаттестационный период.

Периодичность текущей оценки:

* для категории «исполнители» – один раз в месяц;
* для категорий «эксперты» и «руководители» – один раз в квартал.

Второе направление: аттестация сотрудников – формализованная процедура комплексной оценки сотрудника за фиксированный период времени.

Прикладные задачи:

* обеспечение исходной управленческой информацией подсистемы развития персонала в части возможных должностных перемещений, а также управления резервом на выдвижение;
* обеспечение информацией для оценки общей эффективности системы персонального менеджмента.

Виды аттестации: плановая, периодичность которой зависит от категории аттестуемого сотрудника; внеплановая, организуемая в форме целевого внеочередного мероприятия, связанного со срочной необходимостью должностного перемещения аттестуемого.

Для внедрения системы деловой оценки персонала необходимо:

1. Подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

3. Составить план аттестации.

Обязательно предусмотреть обратную связь – каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем. Срок использования методики после внедрения 4 года.

Таблица 12 – Затраты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Тип затрат | | |
|  | Обучение персонала | Покупка нового оборудования, руб. | Организационные расходы |
| I год | 70 000 | 400 000 | 30 000 |
| II год |  |  | 30 000 |
| III год |  |  | 30 000 |
| IV год |  |  | 30 000 |
| Итого | 590 000 | | |

Таблица 13 – Доходы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Тип доходов | |
|  | Увеличение объема выданного кредита, руб. | Возможность не расширять штат за счет повышение качества и скорости выполнения задач персонала, уже работающего в организации |
| I год |  |  |
| II год | 1 000 000 | 300 000 |
| III год | 1 500 000 | 450 000 |
| IV год | 2 000 000 | 550 000 |
| Итого | 5800000 | |

Таблица 14 – Расчет ЧДД и ЧТС проекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Доходы | Затраты |  |  |  | ЧДД | ЧТС |
| I год | 0 | 500 000 | 0,73 | 0 | 365 000 | -365 000 | -365 000 |
| II год | 1 300 000 | 30 000 | 0,53 | 689 000 | 15 900 | 673 100 | 308 100 |
| III год | 1 950 000 | 30 000 | 0,39 | 760 500 | 11 700 | 748 800 | 1 056 900 |
| IV год | 2 550 000 | 30 000 | 0,28 | 714 000 | 8 400 | 705 600 | 1 762 500 |
| Итого | 5 800 000 | 590 000 |  | 2 163 500 | 401 000 | 1 762 500 |  |

Е=0,37. Чистый дисконтированный доход – рассчитывается как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации проекта и дисконтированных единовременныхзатрат.

ЧДД = 1 762 500



Критерием экономической эффективности инновационного проекта является положительное значение ЧДД.

Чистая текущая стоимость *–* представляет собой дисконтированный доход, исчисленный нарастающим итогом.

Индекс доходности проекта – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным единовременным затратам.

ИДкп= 2 163 5004 = 134,88%,



то есть каждый вложенный рубль приносит 134 руб. 88 коп. инвестиций.

Критерием экономической эффективности инновационного проекта является положительная рентабельность проекта.

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации.

1 год: = 0,73 \* 0=0



= 0,73 \* 500 000=365 000



ЧДД = 0 – 365 000=-365 000

ЧТС = – 365 000

2 год: = 0,53 \* 1 300 000=689 000



= 0,53 \* 30 000=15 900



ЧДД = 689 000 – 15 900=673 100

ЧТС = 673 100 – 365 000= 308 100

3 год: = 0,39 \* 1 950 000=760 500



= 0, 39 \* 30 000 =11 700



ЧДД = 760 500 – 11 700 = 748 800

ЧТС = 748 800 + 673 100 – 365 000 = 1 056 900

4 год: = 0,28 \* 2 550 000= 714 000



= 0,28 \* 30 000= 8 400



ЧДД = 714 00 – 8 400 =705 600

ЧТС = 705 600 + 748 800 + 673 100 – 365 000 = 1 762 500

Срок окупаемости проекта – представляет собой расчетную дату, начиная с которой накопленный дисконтированный доход принимает устойчивое положительное значение.

года



Положительные значения ЧДД и ЧТС, а также достаточно высокое значение рентабельности кадрового проекта позволяют однозначно утверждать о его эффективности для управления и необходимости реализации.

Инструментами для оценки выступают разработанные службой персонала с участием ведущих специалистов типовые методики, отвечающие следующим общим требованиям:

* документ содержит перечень оцениваемых параметров, отражающих профессиональные, а также некоторые личностные качества сотрудников;
* общая номенклатура используемых параметров дифференцирована по категориям персонала и ограничена по количеству оцениваемых позиций;
* по каждой из позиций перечня устанавливается фиксированная оценочная шкала, диапазон которой определяется степенью приоритета конкретного личностного или профессионального качества;
* конкретное значение оценочного балла по каждой из указанных выше позиций единолично осуществляет непосредственный технический руководитель оцениваемого сотрудника;
* для предотвращения искусственного усложнения методик с неизбежной потерей их практической функциональности использование многофакторных расчетных коэффициентов не допускается;
* суммарный оценочный коэффициент характеризует общую эффективность трудовой деятельности сотрудника за оцениваемый период, резервы повышения которой определяются разницей между максимально возможным и фактически полученным баллом;
* информация о результатах оценки деятельности сотрудников подразделения за установленный период времени доводится до сведения каждого из них в строго индивидуальном режиме.

Методические условия организации аттестации персонала:

* формализованное закрепление в системе персонального менеджмента статуса аттестации как обязательного предварительного условия любых вертикальных или горизонтальных должностных перемещений всех категорий сотрудников;
* использование в процессе аттестации ранее обобщенных результатов текущей оценки деятельности аттестуемого сотрудника по утвержденным типовым методикам;
* регулярность проведения аттестации;
* осуществление на заочной основе с приглашением аттестуемого лишь при необходимости уточнения конкретных вопросов.

Исходная информация для аттестации:

а. От руководителя соответствующего структурного подразделения:

* обобщенные за весь межаттестационный период результаты текущих оценок деятельности сотрудника;
* прямая рекомендация по дальнейшему развитию сотрудника.

б. От службы персонала:

* фактологическая информация о результатах развития сотрудника за межаттестационный период;
* заключение психолога.

в*.* От службы безопасности – информация о допущенных нарушениях за межаттестационный период.

Типовой состав постоянных членов Аттестационной комиссии:

* вице-президент по работе с персоналом;
* специалист службы персонала, выполняющий функции по ведению индивидуальных досье сотрудников;
* специалист службы безопасности, выполняющий функции контроля над лояльностью персонала и соблюдение им установленных данной службой правил;
* руководители всех самостоятельных структурных подразделений.

Примечание: вице-президент лично присутствует на аттестации сотрудников категорий «руководители» и «эксперты»; присутствие руководителей структурных подразделений обязательно только при аттестации их непосредственных подчиненных.

Возможные результаты аттестации представляются в форме конкретных типовых рекомендаций в адрес высшего руководства:

* у сотрудника отмечен хороший потенциал при отсутствии достаточной теоретической подготовки – рекомендуется направление на обучение или повышение квалификации;
* у сотрудника выявлены лидерские качества, подтверждена профессиональная квалификация, но отмечено несоответствие масштаба должности реальному потенциалу – рекомендуется включение в число кандидатов в состав резерва на выдвижение;
* сотрудник успешно завершил программу обучения кандидатов в состав резерва на выдвижение – рекомендуется вертикальное перемещение в форме повышения в должности при появлении вакантного рабочего места соответствующего уровня;
* отмечено существенное улучшение текущих результатов деятельности сотрудника при полном соответствии его занимаемой должности – рекомендуется повышение должностного оклада в рамках установленного диапазона;
* у сотрудника отсутствуют необходимые качества для работы в соответствующем подразделении, других негативных аспектов в его деятельности не отмечено – рекомендуется горизонтальное перемещение, т.е. перевод в другое подразделение;
* отмечено несоответствие сотрудника занимаемой должности при отсутствии перспектив оперативного исправления ситуации – рекомендуется вертикальное перемещение в форме понижения в должности;
* отмечено существенное ухудшение текущих результатов деятельности сотрудника – рекомендуется понижение должностного оклада в рамках установленного диапазона;
* отмечено дальнейшее ухудшение результатов деятельности сотрудника в сравнении с результатами предыдущей аттестации; выявлены качества, исключающие возможность продолжения работы на предприятии; допущены нарушения должностной инструкции или контракта, служащие основанием для немедленного его досрочного расторжения – рекомендуется увольнение.

Процедура реализации рекомендаций Аттестационной комиссии:

* решения, связанные с перемещением в должности или увольнением, находятся в исключительной компетенции первого руководителя;
* решения по всем прочим рекомендациям Комиссии вправе принимать вице-президент по работе с персоналом.

Одним из основных принципов данной системы оценки является открытость для персонала ее критериев и методик. Поэтому одной из основных проблем при ее внедрении стало обеспечение «прозрачности», т.е. выработка четких требований к знаниям, навыкам и личностным качествам работников и информирование о них всего персонала. Необходимо было решить вопрос о том, где любой работник предприятия может получить всю информацию, необходимую для успешного прохождения аттестации. В дальнейшем для информирования работников планируется использовать создаваемый в настоящее время внутренний сайт предприятия.

Кроме того, для обеспечения принципа открытости в положении об аттестации закреплено, что ответственный за проведение аттестации обязан организовать ознакомление аттестуемого работника со списком профессиональных вопросов к аттестации, а также сообщить ему об источниках необходимой информации не менее чем за две недели до даты аттестации.

Это, казалось бы, простое и естественное требование для любой процедуры оценки. Однако в больших организациях, в которых информация может распространяться медленно и с искажениями, неполное соблюдение именно этого требования может привести к настороженности персонала, его недоверию и даже к боязни процедуры оценки. По мнению автора, каждый работник организации должен быть уверен, что при выполнении им определенных и известных ему требований об уровне знаний и навыков, аттестация является не более чем процедурой, подтверждающей его квалификацию, и не несет ничего неожиданного.

В ООО «Ковчег» ощущается большой дефицит знаний и опыта в области управления деятельностью и сотрудниками предприятия. Поэтому одной из основных задач, стоящих перед руководством фирмы является создание системы качественного менеджмента.

Современный эффективный менеджер должен уделять огромное внимание человеческим ресурсам, о которых руководители вспоминают в самый последний момент или не вспоминают вовсе. Применение разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект, чем это может показаться на первый взгляд. Профессионально применяя на практике рассмотренные в данной работе процессы и методы управления организацией, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к самопрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер, как и его деятельность, становятся действительно эффективными. Всё это, вместе взятое, принесёт рост и процветание его фирме.

Современному менеджеру необходимо обладать такими качествами, как умение работать с людьми, качественное образование и постоянное повышение квалификации. Только совмещая все это управленец может достигнуть действительно эффективных показателей в своей работе.

Таким образом, руководству компаний необходимо уделять должное внимание развитию системы менеджмента на своих предприятиях. На сегодняшний день руководство уже осознало эту проблему, но говорить о полном ее преодолении и выходе российского менеджмента на западный уровень еще рано.

# 

# Заключение

Сложившаяся экономическая ситуация в стране требует предельной внимательности от каждого участника рыночных отношений. В условиях жёсткой конкуренции на первый план выходит повышение эффективности работы персонала, с целью достижения оптимального соотношения качества и количества выполняемых работ. Поэтому особую роль приобрёл процесс мотивации работников.

Проблема трудовой мотивации является одной из самых актуальных в психологии и психологии управления. Трудовая мотивация оказывает большое влияние на деятельность и поведение в организациях, поэтому она остается также и главной темой в организационном поведении. Этому вопросу в своих трудах уделяли внимания такие ученые, как 3. Фрейд, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, Эдвард Л. Диси и Ричард М. Руаян, X. Хекхаузен, А. Маслоу и т.д.

В настоящее время фиксируются изменения в культуре управления, обусловленные процессами реформирования общества. Социально-экономические и культурные реформы в постсоветской России привели к ряду существенных изменений трудовой мотивации работников предприятий, затрагивающих цели трудовой деятельности, оценку её результатов, представления о частной собственности, самоидентификацию и взаимоотношения с коллективом и руководством предприятия. Изменились и методы воздействия на мотивацию, применяемые на уровне отдельного предприятия и общества в целом.

Конкретные исследования в этой области показывают наличие двух менеджерских стратегий, что свидетельствует о переходном, противоречивом характере российского корпоративного менеджмента. Первый тип стратегий, когда менеджеры не отделяют собственные интересы от интересов трудового коллектива, является традиционалистским. Второй тип стратегий, когда работники становятся элементом издержек в деятельности предприятия, объектом, а не субъектом контроля.

На одних предприятиях целью формирования определенной системы отношений на производстве стало возрождение советских ценностей, что, как следствие, приводит к общему усилению авторитарности управления. На других предприятиях корпоративная культура понимается как внутренний кодекс поведения, как механизм саморегулирования внутри организации.

В условиях повышенного спроса, реализация помещений в 2,5 – 3 раза выше затрат на строительство. Высоким спросом пользуется возможность аренды в торговых центрах и других, имеющих разное функциональное назначение помещений.

Однако возведение торговых комплексов – это сложный процесс, требующий разработки особых нормативов и технологий специальных навыков и знаний, наличия специалистов, имеющих опыт и практику в этой области строительства. Определенный опыт строительства в Москве есть, но требуются новые современные подходы к строительству и содержанию таких объектов, принятые и действующие в странах, где такое строительство ведется давно. В виду отсутствия нормативно – технологической документации, регламентирующей данный вид строительства, для каждого объекта высотного градостроительства применяется индивидуальный подход при разработке и согласовании технических условий на проектирование и строительство, заказчиком которой, как правило, выступают инвесторы или заказчики.

Основная цель ООО «Ковчег», впрочем, как и всех других, получение и наращивание доходов. Ведь только при наличии финансовых и материальных ресурсов предприятие в состоянии нормально и полноценно функционировать, успешно развиваться, быть конкурентно способным, решать задачи систематического обновления предлагаемой продукции, повышения качества и количества предоставляемых услуг.

Исследования, проведенные в 2008–2010 гг. на ООО «Ковчег» показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Последние особенно свойственны рабочим и служащим, начавшим свою трудовую деятельность при плановой экономике СССР. Наименьший процент сотрудников отличает потребность сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство завода не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

Анализ системы оплаты и стимулирования труда позволил выделить следующие проблемы:

* высокий процент текучести кадров;
* недостаточные условия и организация труда;
* отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
* низкий уровень удовлетворенности трудом.

Систему стимулирования труда нельзя признать эффективной, у работников низкий уровень мотивации. Существует низкий уровень гарантированной оплаты труда, а также существует низкая доля тарифа, которая свидетельствует о том, что на предприятии нормы труда начинают все более и более перевыполняться вследствие их малой напряженности и постепенно устаревать, что рост заработной платы обусловливают факторы, зависящие не от работника, а от предприятия в целом, и не учитываемые в нормах труда работников.

Современный эффективный менеджер должен уделять огромное внимание человеческим ресурсам, о которых руководители вспоминают в самый последний момент или не вспоминают вовсе. Применение разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект, чем это может показаться на первый взгляд. Профессионально применяя на практике рассмотренные в данной работе процессы и методы управления организацией, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к самопрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер, как и его деятельность, становятся действительно эффективными. Всё это, вместе взятое, принесёт рост и процветание его фирме.

Формирование подсистем в системе управления персоналом должно базироваться на функциях управления, которые находятся в прямой зависимости от вида стратегии предприятия, преобразующейся при смене управленческой парадигмы. В авторской трактовке предлагается механизм учета факторов и условий, которые необходимо принять во внимание при разработке стратегии кадрового управления. Кроме того, важнейшим аспектом обучения как основы современной парадигмы управления является не информационная составляющая, а процесс формирования способностей субъекта обучения. Исходя из этого, основой моделирования системы кадрового управления является декомпозиция ее на такие подсистемы, как планирование, организация деятельности, управление мотивацией и контроль. Взаимодействие подсистем в рамках внутренней структуры определяется как формально заданными связями, так и связями неформального характера и рассматривается с учетом влияния внешней среды на взаимодействие внутренних подсистем.

# Список литературы

1. «Конституция Российской Федерации» «Российская газета», №7, 21.01.2009.
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 №51-ФЗ «Российская газета», №238–239, 08.12.1994.
3. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 26.01.1996 №14-ФЗ «Собрание законодательства РФ», 29.01.1996, №5, ст. 410
4. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» «Российская газета», №248, 29.12.1995.
5. Абрамова Г.П. Маркетинг: Вопросы и ответы. – М.: Агропромиздат, 2000.
6. Асеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 550 с.
7. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту. Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №1.
8. Белановский С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. – М., 2008.
9. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. Пособие. – М.: Экономика, 2005.
10. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: – М., 2007.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2002.
12. Ворошилов Д.Ю. Понятие мотивации и ее значение для трудовой деятельности в сфере рекреационных услуг Научные проблемы гуманитарных исследований. 2009. №11. С. 71–76
13. Дремина М.А. Менеджмент персонала и PR Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2007. – №7. – С. 5–12. –.
14. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. – М., 2006.
15. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 2-е изд., перераб. и доп. – 463 с.: схем. –.
16. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина бизнес Букс, 2006. – 160 с.
17. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2005.
18. Информационные технологии управления: Учебное пособие для вузов Пер. с англ. – М.: Экономика, 2001. – 248 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: Экономика, 2006. – 232 с.
20. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы Социологические исследования 2007. №7. С. 57.
21. Лазарева Н.В. Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях 27 Е.А. Родионова; С.-Петерб. гос. ун-т. – СПб., 2009. – 148 с.