

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1 Теоретико-методические основы изучения проблемы совершенствования мотивационной политики предприятия.....	9
1.1 Сущность мотивации и основные направления формирования мотивационной политики предприятия.....	9
1.2 Механизм управления мотивацией. Особенности использования ресурсов мотивации в деятельности современного предприятия.....	15
1.3 Методы, особенности формирования и способы исследования мотивационной политики на современном предприятии.....	20
Глава 2 Исследование мотивационной политики ООО «Стекло-Арт».....	27
2.1 Характеристика предприятия ООО «Стекло-Арт» и его трудовых ресурсов.....	27
2.2 Анализ мотивационной политики ООО «Стекло-Арт».....	36
Глава 3 Рекомендации по формированию рациональной мотивационной политики ООО «Стекло-Арт».....	47
Заключение.....	54
Список использованных источников.....	57
Приложения.....	60

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях кадровый потенциал российской экономики является важнейшим стратегическим фактором, влияющим на конкурентные преимущества России в мировом пространстве.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что решение стратегической задачи модернизации экономики – роста производительности труда невозможно без создания эффективного механизма управления кадровым потенциалом, основу которого составляет эффективная мотивационная политика предприятий.

Проблемы мотивации сотрудников предприятий остаются в настоящее время очень актуальными, так как от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса. «Мотивация» и «стимулирование» два близких понятия, однако, если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» используется более широко и охватывает все стороны поведения сотрудника. В деятельности предприятия стимулирование играет огромную роль, так оно направлено на мотивацию сотрудника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Прибыль предприятия (организации) не используется только для нужд работодателя, а идет на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства.

Таким образом, стимулирование труда сотрудников играет важную роль для развития экономики страны. В настоящее время недооцениваются кадровые вопросы. Нужно учесть, что выходу из кризиса будут способствовать специалисты высшей квалификации. Их главная задача состоит не только в совершенствовании управления человеческими ресурсами, но и в разработке

новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, а также планированию карьеры сотрудников. Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно в организациях (предприятиях), позволяют привлекать в большей степени новых высококвалифицированных специалистов, способных управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда сотрудника. Личные, коллективные и общественные интересы имеют противоположную направленность.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по формированию системы мотивационной политики трудовой деятельности предприятия ООО «Стекло-Арт» на основе оптимального соотношения ее структурных элементов.

Для достижения поставленной цели, сформированы следующие задачи:

- раскрытие теоретико-методических основ изучения проблемы совершенствования мотивационной политики предприятия;
- характеристика предприятия ООО «Стекло-Арт» и его трудовых ресурсов;
- анализ основных параметров мотивационной политики ООО «Стекло-Арт»;
- разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию мотивационной политики ООО «Стекло-Арт» и оценка их эффективности.

Объект исследования – предприятие ООО «Стекло-Арт».

Предмет исследования – мотивационная политика предприятия ООО «Стекло-Арт».

Теоретической и методической базой исследования послужили научные труды на тему управления мотивационной политикой предприятия, таких авторов как Адамчук В.В., Алавердов А.Р., Виханский О.С., Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Наумов А.И., и др.

Также в выпускной квалификационной работе были широко использованы материалы периодических изданий, раскрывающих сущность и основы формирования мотивационной политики предприятия: Бережная Э.В., Бутина Р.И., Гулиева М.А., Едренова В.Н., Патрахина Т.Н., Романчук К.П. и др.

В основу исследования мотивационной политики ООО «Стекло-Арт» были положены знания, полученные из анализа внутриорганизационных документов предприятия, а также данных, полученных в процессе анкетирования и интервьюирования сотрудников рассматриваемого предприятия.

Новизна исследования заключается в разработке рекомендаций для совершенствования мотивационной политики ООО «Стекло-Арт», в работе затронуты многие аспекты формирования мотивационной политики, а также рассмотрены существующие недостатки и пути их преодоления.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности предприятием ООО «Стекло-Арт» использования предложенных мероприятий по совершенствованию мотивационной политики в своей реальной деятельности.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность мотивации и основные направления формирования мотивационной политики предприятия

Ключевой задачей менеджмента является управление имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами с целью получения оптимального результата. Важнейшим ресурсом предприятия является персонал, и в свете этого особое значение приобретает оптимизация управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку общепринятым является представление о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

Мотивация играет большую роль в системе управления персоналом, является базовой функцией менеджмента.

Четкого и общепринятого определения понятия мотивации не существует. Различные авторы характеризуют мотивацию с учетом специфики научного направления.

В социологическом словаре понятие «мотивация» рассматривается как:

а) осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов;

б) относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта [27].

Экономический словарь трактует понятие «мотивация», как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения [25].

В приложении А рассмотрено содержание понятия «мотивация» с позиции отечественных исследователей.

В представленных определениях российских исследователей мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

В свою очередь зарубежные исследователи Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури под мотивацией считали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации» [18].

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научной дефиниции «мотивация», можно констатировать: определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их значимые интересы, актуализированные потребности в чем-либо.

Как видно из рисунка 1, мотивация персонала неразрывно связана со всеми основными подсистемами управления персоналом.



Рисунок 1 – Взаимосвязь подсистемы мотивации с другими подсистемами управления персоналом

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Мотивацию как процесс, можно представить в виде шести следующих одна за другой стадий (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схема мотивационного процесса [24]

Мотивационная политика – это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед сотрудником и сочетающимися с целями предприятия [15].

Разрабатываемая мотивационная политика предприятия является стратегической линией, направленной в том числе и на повышение продуктивности работы персонала за счет создания прочных связей между производительностью труда и удовлетворением их насущных потребностей.

Мотивационная политика должна разрабатываться специальными подразделениями компании (кадровыми службами) или менеджерами, руководителями, управленцами.

Главная задача мотивационной политики предприятия – сделать сотрудников владельцами своей личной рабочей силы, умеющими правильно,

эффективно ею распоряжаться, и тем самым повысить результативность, продуктивность рабочего процесса компании [19].

Результатом эффективной мотивационной политики предприятия является повышение работоспособности персонала, возрастание продуктивности трудового процесса в целом в компании, и как следствие, увеличение прибыли. Кроме того, таким образом, формируется лояльность персонала к предприятию.

Достойные цели, перспективные планы, верные решения, хорошая организация станут неэффективными без обеспечения мотивации – заинтересованности исполнителей в их реализации, потому что сущность менеджмента – это «достижение результата при помощи других людей» [22].

Теперь необходимо подобно рассмотреть составляющие мотивационной политики.

Общую характеристику мотивационной политики можно представить с помощью набора понятий, которые выделяет Страхова О.А.: потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение. Рассмотрим содержание данных понятий [26].

Процесс мотивации базируется на потребностях человека, которые и считаются главным объектом влияния с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде потребности – это различные виды «нехватки» чего-либо, определенные человеком в конкретный промежуток времени. По мнению Патрахиной Т.Н., для этого необходимо конкретное условие – наличие довольно сильного стремления поменять ситуацию, удовлетворить потребность (хочу...) на уровне ощущений. Это условие считается главным и определяет направление усилий для ресурсного обеспечения (материальных, финансовых, временных) для воплощения действий и развития возможностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей (могу...) [22].

Стимул – это ведущий элемент управления человеческими ресурсами организации, являющийся внешним побуждением к деятельности. Как раз стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностную

смысловую причину действий, собственную заинтересованность. Основные требования к организации стимулирования сотрудников:

а) комплексность – единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от особенностей управления персоналом в конкретной организации;

б) дифференцированность – индивидуальный подход к отдельным группам сотрудников;

в) гибкость и оперативность – постоянный пересмотр стимулов в связи с происходящими изменениями во внешней и внутренней среде организации.

Но побуждение к действиям может идти не только извне (стимулирование), но и от самого человека (мотив). Тут источником побуждения считается мотивационная структура индивида, которая складывается под воздействием личностных факторов, воспитания, обучения.

Мотив – это совершенный образ во внутреннем плане сознания человека, но это не просто безупречное представление, а энергетически насыщенный образ важного, потребностно-значимого предмета [7].

Мотивы выполняют определенные функции: ориентирующая; смыслообразующая; опосредующая; мобилизующая; оправдательная; побуждающая.

Кроме того, на основе классификации различных видов потребностей можно выделить мотивы достижения, самоуважения, самоактуализации, мотивы – стремления к самой деятельности, к успеху и избеганию неудачи и т. д.

Эффективная мотивационная политика подразумевает, что все ее элементы должны быть взаимосвязаны и согласованы с ключевыми для развития компании параметрами: производительностью и качеством труда. Схема оценки эффективности мотивационной политики представлена на рисунке 3.

Эффективная мотивационная политика должна отвечать следующим требованиям:

а) прозрачность. Правила установления размера вознаграждения четко определены и известны всем сотрудникам;

б) эффективность. Уровень оплаты труда напрямую зависит от индивидуальных результатов деятельности;

в) гибкость. Разработаны и внедрены механизмы изменения и корректировки системы мотивации в зависимости от изменения целей бизнеса;

г) справедливость. Разработаны и внедрены объективные критерии оценки эффективности деятельности;

д) управляемость. Отлажены механизмы управления: оценка результатов, механизмы внесения изменений [24].



Рисунок 3 – Алгоритм формирования мотивационной политики на предприятии [30]

Таким образом, изучив сущность и содержание понятия «мотивация» с позиции справочных изданий, а также с позиции российских и зарубежных исследователей, можно констатировать, что мотивация представляет собой

сложный процесс: от появления потребности через ее «опредмечивание» и действие к достижению цели, удовлетворению потребности. Мотивационная политика включает потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение.

1.2 Механизм управления мотивацией. Особенности использования ресурсов мотивации в деятельности современного предприятия

Поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора, становится одной из основных задач организаций всех форм собственности. Современные методы хозяйствования требуют применения руководством организации новых типов экономического поведения на основе использования мотивационных механизмов. Мотивационные аспекты управления трудовой деятельностью активно используются в странах с развитой рыночной экономикой и получают все более широкое применение в российской практике.

Уровень мотивации персонала можно назвать производной от эффективных методов управления. Для того чтобы поддерживать заинтересованность сотрудников в работе, зачастую необходим индивидуальный подход. Каждый член коллектива, в первую очередь, является личностью со своими возможностями и потребностями. Задача грамотного руководителя – найти подход к каждому сотруднику не только через систему материального вознаграждения, но и с помощью других, ориентированных лично на сотрудника, методик.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности [30].

В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и закономерностях поведения людей в организации.

Требования, которые следует учитывать при проектировании механизма управления мотивацией, направленной на обеспечение высокого уровня трудовой мотивации персонала:

а) сотрудничество и высокий уровень взаимопонимания между сотрудниками и администрацией относительно общих принципов функционирования системы;

б) опора на обоснованную систему оценки сотрудников, хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки результатов труда;

в) простота и доступность для понимания механизма для всех категорий персонала, на которых распространяется ее действие;

г) понятные контрольные показатели, которые определяют успех или неуспех сотрудника с точки зрения организации;

д) наличие механизма пересмотра тех направлений в работе системы стимулирования, которые оказались недостаточно эффективными [19].

Рассмотрим подробнее действие механизма мотивации персонала (рисунок 4).

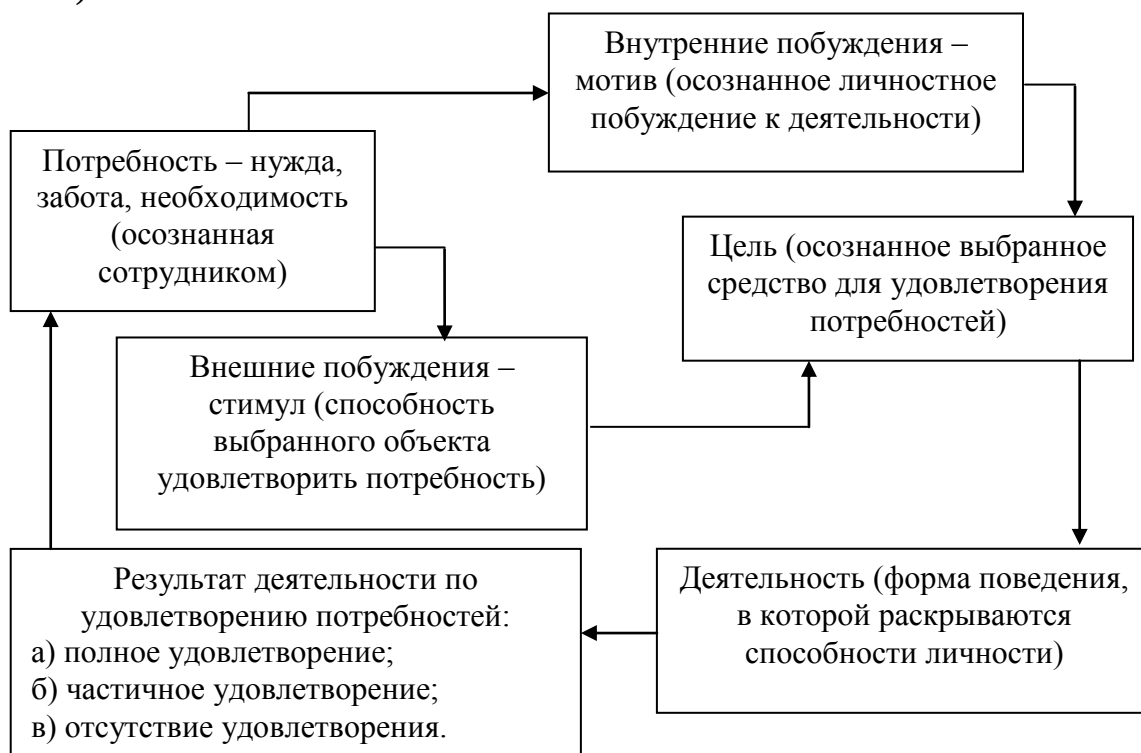


Рисунок 4 – Механизм мотивации персонала [21]

В число инструментов мотивационного механизма входят следующие стимулы: экономические, социальные, организационные и психологические. Механизм управления мотивацией персонала служит для достижения компанией максимальных результатов во всех сферах ее деятельности.

Ресурсы мотивации в широком смысле – это все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия на персонал.

Ресурсы мотивации в узком смысле – это:

- а) все то, что руководство может использовать для влияния на подчиненных;
- б) должностной, деловой и личный авторитет руководителя;
- в) внешние средства, которые может использовать руководство для мотивации подчиненных.

В приложении Б рассмотрены основные ресурсы мотивации организации. Ресурсы мотивации организации бывают: организационные, технологические, управленческие, информационные, имущественные (финансовые), кадровые, репутационные [30].

Организационные ресурсы мотивации заключаются в формировании организационно-функциональной структуры управления персоналом. Мотивационное значение данного ресурса заключается в формировании форм стимулирования труда с учетом требований организации и требований персонала.

Технологические ресурсы мотивации предприятия содержат в себе элементы процессов и методик найма, отбора, подбора, расстановки, оценки, обучения и переподготовки, увольнения. Данный вид ресурса мотивации предназначен для описания и совершенствования процессов и методик оценки удовлетворенности трудом и оценки количества и качества результатов труда сотрудников [30].

Одним из важнейших мотивационных ресурсов является организация труда.

Организация труда – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение для оптимального функционирования сотрудника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности. Организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления процесса труда. К элементам организации труда в коллективе относятся:

а) функциональное разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система коммуникаций между сотрудниками в процессе труда;

б) рационализация приемов и методов труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономичное выполнение операций;

в) организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение;

г) организация обслуживания рабочего места;

д) виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя [12].

Управленческие ресурсы мотивации заключаются в формировании процедур принятия решений и методов управления персоналом, контроль исполнения решений и эффективности системы управления персоналом. Представленные ресурсы мотивации предназначены для формирования и совершенствования процедур и методов управления мотивацией, контроля эффективности мотивационной политики.

Информационные ресурсы мотивации – это организация и осуществление сбора, обработки, подготовки и анализа информации о персонале и результатах труда. Информационные ресурсы мотивации служат для организации и осуществления сбора, обработки, подготовки и анализа информации об удовлетворенности трудом, зависимостей между используемыми стимулами и результатами труда сотрудников.

Имущественные (финансовые) ресурсы мотивации включают в себя установление требований к количеству и качеству офисных помещений и

средствам труда, контроль соблюдения установленных требований, а также развитие и совершенствование имущественного комплекса самой системы управления персоналом. Имущественные (финансовые) ресурсы мотивации необходимы для установления и совершенствования требований к «гигиеническим» факторам, контроль соблюдения установленных требований.

Кадровые ресурсы мотивации содержат в себе определение количественного и качественного состава и структуры персонала. Значение данного мотивационного ресурса заключается в изменении количественных и качественных мотивационных характеристик персонала.

Репутационные ресурсы мотивации включают определение требований к сотрудникам, представляющим организацию. Служат для формирования на рынке труда имиджа организации как привлекательного места работы [30].

На использование трудового потенциала сотрудника и, соответственно на мотивацию его труда, оказывают влияние социально-психологические условия: социально демографическая структура коллектива и совокупность интересов, ценностных ориентаций сотрудников.

Все они формируют социально-психологический и нравственный климат в коллективе, его стабильность, дисциплину труда, уровень творческой активности.

Реализация трудового потенциала и повышение мотивации труда сотрудника связаны с установлением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки. Взаимодействие социально-психологических факторов, уменьшение возможности конфликтов, улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками предприятия, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными – все это способствует повышению эффективности производительности и мотивации труда [23].

Таким образом, управление мотивацией – это умение выбирать наиболее подходящие для компании методики стимулирования персонала и эффективно

их применять. Это один из наиболее важных управленческих процессов в любой компании, стремящейся к выгодным позициям на рынке, финансовой стабильности и превосходству над конкурентами.

1.3 Методы, особенности формирования и способы исследования мотивационной политики на современном предприятии

Рассмотрим методы изучения мотивации, которые будут использованы для исследования мотивационной политики на предприятии.

В первую очередь рассмотрен такой метод исследования, как анализ документов.

Документальные источники несут уникальную и разнообразную информацию о социальных явлениях и процессах. Важно найти методы, которые позволили бы извлечь некую информацию с достаточной надежностью. Эти методы включают все многообразие умственных операций, направленных на интерпретацию содержания документов в соответствии с целью исследования.

Анализ документов – это совокупность методических приемов, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации, необходимой для решения исследовательских задач [29].

Типичным примером анализа текстовых источников может служить изучение научных публикаций и отчетов по проблеме, которое обычно проводится на этапе разработки исследовательской проблемы.

Выделяются следующие этапы оценки качества документального источника (критика источника): выяснение условий, целей и причин создания документа, установление его авторства.

То есть факторов, которые могли повлиять на достоверность отражения в документе действительного положения дел (например, это ведомственный исследовательский центр или действительно независимый). Иначе говоря, выясняются факторы достоверности документального источника применительно к целям исследования. Установление полноты и достоверности источника

относительно целей исследования – главные параметры его оценки до начала исследования.

Чтобы пользоваться официальными документами в социологическом исследовании, необходимо знать способы хранения документации и в какой-то мере быть осведомленным об основах архивного дела. Каждый из документов, как правило, имеет две основные части: вербальный материал, описывающий то, о чем идет речь, и материал статистический. Одна из задач исследователя – сопоставление вербальной и статистической частей. Статистический материал зачастую имеет наибольшее значение, поскольку здесь имеется возможность количественной характеристики.

Наконец огромное самостоятельное значение имеют данные государственной статистики, которыми надо уметь пользоваться, а также знать, с какой регулярностью они собираются и публикуются.

Анализ статистических данных, содержащихся в документах, требует умения оценить степень надежности, изложенной в статистических сводках информации. Для того, чтобы произвести такую оценку, необходимо сопоставить данные, которые содержатся в уже известных и опубликованных источниках. Если оказывается, что оба ряда данных, полученных независимо друг от друга, совпадают, то это значит, что информация достаточно надежна и устойчива [31]

В целом, анализ документов – очень важный метод сбора информации при формулятивном плане исследования (для выдвижения гипотез и общей разведки темы) и на стадии работы по описательному плану.

Для оценки перспектив предприятия будет использован метод SWOT-анализа.

На любое, условно взятое, предприятие (компанию) производится воздействие различных факторов. Это воздействие бывает внутреннее и внешнее, а факторы, производящие воздействие, называют, соответственно, «внутренние факторы» и «внешние факторы».

Внутренние факторы – это явления, рожденные и существующие внутри предприятия, на которые организация в состоянии повлиять. Внешние факторы создаются вне организации, и компания не может оказывать на них непосредственного влияния.

Примером внутренних факторов может служить уровень квалификации персонала, размеры клиентской базы и так далее. Для предприятия это может быть высококачественное оборудование, время и количество смен на производстве.

К внешним же факторам в основном относятся политические и экономические движения в стране, например, эмбарго на определенный вид товара (экономическая блокада), размер импорта, уровень заработной платы населения. Из менее масштабных: количество и сила конкурентов в своей отрасли, наличие и стоимость необходимых ресурсов для предприятия и другие.

SWOT-анализ объединяет все факторы воздействия на организацию в одну матрицу, состоящую из четырех составных частей, а именно: S – straight (сильные стороны); W – weakness (слабые стороны); O – opportunities (возможности); T – threats (угрозы) [31].

Матрица SWOT-анализа удобна тем, что в одном месте собраны все необходимые показатели и критерии, что позволяет оценивать ситуации наиболее полно с учетом всех факторов влияния.

Первое, и, пожалуй, самое главное достоинство – простота использования, а также простота восприятия. Для SWOT-анализа нет необходимости прибегать к сложным вычислениям и дорогостоящим маркетинговым процедурам, этот метод доступен каждому кто осведомлен о положении своего предприятия на рынке и ситуации сложившейся внутри него.

Второй немаловажный плюс SWOT-анализа – это широкий спектр использования этого метода. Не имеет значения каким видом экономической деятельности вы занимаетесь или какую долю рынка имеете, SWOT-анализ применим абсолютно везде, не важно оцениваете ли вы все предприятие или

только хотите выяснить эффективность того или иного отдела организации. SWOT-анализ – универсальный маркетинговый инструмент.

SWOT-анализ помогает выявить внушительную информационную базу, которая позволит вам проанализировать вашу прошлую стратегию, изучить сложившуюся в организации ситуацию, а также разработать стратегию действия на будущее.

SWOT-анализ позволяет выявить все факторы, влияющие на организацию, а значит, позволяет обобщить и сопоставить данные совершенно разного типа и назначения. Поэтому данные матрицы SWOT-анализа являются незаменимой информационной базой для проведения дальнейшего, более глубокого, анализа по тем или иным факторам влияния.

Используя матрицу SWOT-анализа можно оценить все сильные и слабые стороны, выявить возможности и угрозы, чтобы, на основании полученных данных, определить стратегию дальнейших действий [31].

Опросы – применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Как правило, испытуемому предлагается выбрать (и оценить) из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются относительно прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п. [31]

На рисунке 5 представлены методы опроса, которые будут использованы в проведении исследования.



Рисунок 5 – Методы опроса, используемые в исследовании предприятия

Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Кроме того,

на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Личное интервью – наиболее распространенный метод сбора данных. Метод основан на непосредственном общении интервьюера с респондентом.

Опрос респондента происходит в личной беседе, в отсутствие посторонних лиц. В процессе проведения опроса могут использоваться различные демонстрационные материалы: карточки, фотографии, рисунки, образцы изделий.

Личное интервью проводится по структурированной анкете. Длительность личного интервью может варьироваться от нескольких минут до 1-1,5 часов.

Метод личного интервью применяется во многих сферах исследований, требующих статистически значимых результатов. Личное интервью позволяет получить ответы на вопросы повышенной сложности, поскольку интервьюер имеет возможность дать дополнительные пояснения к тексту вопроса. Интервьюер в ходе личного интервью может заинтересовать респондента, установить с ним наиболее качественный контакт, уменьшить вероятность отказа от ответов или избежать «отписки». Интервьюер сам ведет опрос по анкете, что исключает путаницу, пропуски вопросов из-за непонимания их смысла. Личному интервью свойственна высокая гибкость, в его процессе можно получить большие объемы информации.

Основное преимущество личного интервью заключается в том, что интервьюер видит респондента и может быть уверен (наблюдая за жестами и мимикой), что респондент полностью понимает задание. Интервью проводится по формализованной анкете.

Другие преимущества:

- в личной доверительной беседе можно получить действительно правдивую информацию;
- интервьюер получает возможность продемонстрировать карточки, логотипы, разные типы упаковки и другие материалы;
- предмет, подлежащий исследованию, может быть раскрыт максимально полно;
- личные беседы дают возможность пообщаться с представителями труднодоступных слоев населения;
- у интервьюеров появляется возможность заняться исследованием потребителей в местах продажи продукции – в супермаркетах, торговых центрах и т. д.;
- исследования могут вестись даже в отдаленных и небольших населенных пунктах, недостаточно охваченных средствами связи [31].

Для получения обратной связи будет использоваться – анкетирование. Образец анкеты для анализа мотивационной политики представлен в приложении Г.

Самым распространенным видом опроса, гарантирующим самую высокую научность результатов, является раздаточный опрос.

Раздаточный опрос – вид анкетного опроса, при котором для распространения анкет на полевом этапе привлекаются специально приглашенные люди – анкетеры.

Анкетер привлекается к работе только на полевом этапе. Перед работой с анкетерами проводится инструктаж. Анкетер получает:

- инструкцию;
- задание;
- маршрутный лист;
- анкеты.

В инструкции указываются правила поиска и отбора респондентов, а также правила общения с респондентами.

Маршрутный лист содержит информацию об участке, на котором анкетер будет проводить поиск респондентов.

Задание включает описание той части выборочной совокупности, которую на данном участке должен сформировать анкетер. Включает перечень количества и характеристик единиц выборочной совокупности, которые должен найти и опросить анкетер.

Качество работы анкетера обеспечивается контролем со стороны исследователя. Контроль осуществляется за фактом посещения респондента и правильностью заполнения анкеты.

Анкетирование обладает рядом достоинств. Достоинства анкетирования:

- отсутствие специальных требований к объекту исследования;
- экономичность и оперативность проведения полевого этапа исследования;
- анонимность респондентов, повышающая достоверность информации [31].

Оценить влияние результатов мотивации на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям: финансы; клиенты (маркетинговые показатели); внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов); обучение (трансформации корпоративной культуры, инновации, стремление к личностному росту) [29].

Таким образом, для эффективной мотивационной политики ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивационной политики – сложная методическая проблема. Важно обеспечить на предприятии грамотное и своевременное применение оптимальных для исследования мотивационной политики конкретного предприятия методов.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СТЕКЛО-АРТ»

2.1 Характеристика предприятия ООО «Стекло-Арт» и его трудовых ресурсов

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие по обработке стекла и производству мебели.

«Стекло-Арт» ООО – предприятие по изготовлению и продаже мебели в г. Пенза. Компания «Стекло-Арт» ООО занимается изготовлением и продажей мебели следующих видов: стеклянная мебель, журнальные столики, обеденные столики, тв-тумбы, подставки под цветы, витражи, зеркала: производство из стекла, металла, пластика. Так же компания «Стекло-Арт» ООО ежегодно принимает участие в различных мебельных выставках в г. Пенза и других крупнейших городах.

Ниже представлены контактные данные предприятия:

- а) юридический адрес: 440066, г. Пенза, ул. 5-й Виноградный проезд, д. 3;
- б) фактический адрес: г. Пенза, ул. Молокова, д.20;
- в) телефон: (8412) 44-83-61, 31-01-15, 31-01-16, 89273684904;
- г) факс: (8412) 44-83-61, 31-01-15;
- д) Email:steklopenza@mail.ru [32].

Дата создания предприятия: 13.02.2007 г. Сроки деятельности на Пензенском рынке составляют 10 лет.

Организационно-правовая форма предприятия: общество с ограниченной ответственностью (ООО):

- деятельность ООО «Стекло-Арт» регламентирует Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ;
- учредитель ООО «Стекло-Арт» – одно лицо, являющееся физическим лицом (Ермолаев Олег Викторович);
- уставной капитал составляет 10 000 руб.;
- участники ООО несут риск убытков, только в пределах стоимости внесенных ими вкладов;

- при выходе участника из общества его доля, реализуется;
- общество имеет круглую печать, с указанием ИНН\КПП и наименование на русском языке;
- управляет обществом генеральный директор Ермолаев Олег Викторович.

Особенностью ООО «Стекло-Арт» является:

- индивидуальный подход к каждому покупателю;
- приемлемые цены;
- высокое качество;
- короткие сроки выполнения заказа.

Большой выбор уже готовой продукции, а также возможность выбора по каталогу или заказа собственной модели по любым размерам (в пределах технологической возможности) позволяет удовлетворить даже самого требовательного покупателя. Ассортимент постоянно обновляется и расширяется с учетом новых технологий и дизайнерских решений.

Организационная структура предприятия представлена в приложении Д. Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональную структуру. Общая численность персонала на начало 2017 г. составила 122 человека. По размерам ООО «Стекло-Арт» является малым предприятием.

Руководство предприятием принадлежит генеральному директору. Напрямую в его подчинении находятся заместитель по финансам (по совместительству и начальник производства), главный бухгалтер.

Основным недостатком организационной структуры является отсутствие отдела кадрового менеджмента или должности менеджер по персоналу.

Таким образом, управлением персонала и планированием труда занимается генеральный директор и непосредственно линейный руководитель.

Заработная плата всех сотрудников состоит из фиксированного оклада, а также различных надбавок (бонусы на выполнение плана, ежеквартальные премии).

На предприятии разработано Положение о персонале, которое направлено на регламентацию и регулирование основных правил и обязанностей персонала ООО «Стекло-Арт». Положение о персонале ООО «Стекло-Арт» представлено в приложении Е.

Основные направления деятельности ООО «Стекло-Арт»:

- производство мебели из стекла;
- изготовление кованной мебели;
- изготовление зеркал для любых помещений;
- производство стульев на хромированной и кованной основе;
- прямая и фигурная резка различных видов стекла;
- шлифовка прямой и фигурной кромки;
- изготовление полированной «евро-кромки»;
- матирование зеркала/стекла;
- нанесение различных рисунков и создание необычных форм;
- сверление отверстий диаметром от 5 до 45 мм;
- цветное окрашивание поверхности зеркала и стекла;
- нанесение цветной пленки;
- закаливание стекла.

К одному из основных видов деятельности относится изготовление зеркал для дома и офиса. Кроме того, изготавливаются журнальные столы, подставки под видео-, аудиоаппаратуру, столы обеденные, подставки под цветы и другие элементы интерьера из стекла (рисунок 6).



Рисунок 6 – Ассортимент продукции ООО «Стекло-Арт»

Целевая аудитория предприятия на 65% состоит из женщин и 35% из мужчин. Основная возрастная группа – 25-34 года (рисунок 7).

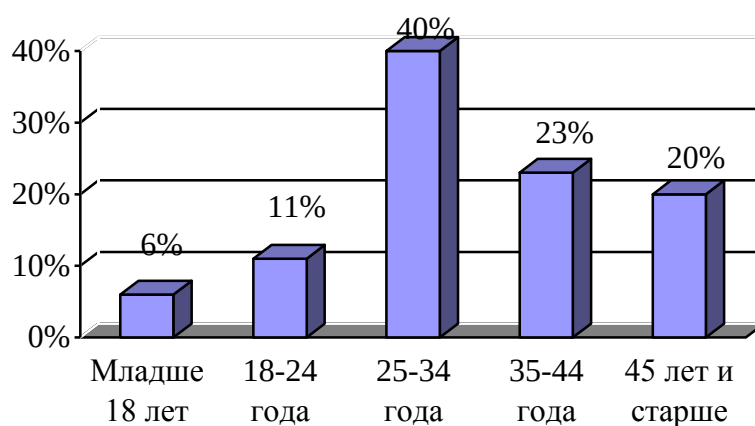


Рисунок 7 – Возрастная структура покупателей ООО «Стекло-Арт»

Главные конкуренты предприятия «Стекло-Арт» на пензенском рынке: «Мир стекла»; «СтеклоДекор»; «Пензенский комбинат Профиля».

Анализ внешних и внутренних факторов среды ООО «Стекло-Арт» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «Стекло-Арт»

Сильные стороны предприятия	Возможности рынка
<p>Опытные специалисты по работе с эскизами, чертежами;</p> <p>Квалифицированные сотрудники по работе со стеклом;</p> <p>Широкий ассортимент продукции;</p> <p>Высокий уровень сервиса;</p> <p>Индивидуальный подход к каждому заказу;</p> <p>Использование материалов и фурнитуры только высшего качества.</p>	<p>Выход на новые рынки сбыта;</p> <p>Расширение объема выполняемых работ;</p> <p>Разорение и уход с рынка основных компаний-конкурентов;</p> <p>Актуальность и популярность стеклянной мебели среди выбора покупателей;</p> <p>Стабилизация экономики и благосостояния населения.</p>
Слабые стороны предприятия	Угрозы рынка
<p>Недостатки в рекламной политике;</p> <p>Слабое развитие маркетинга;</p> <p>Нет ясных стратегических направлений;</p> <p>Отсутствие рациональной мотивационной политики.</p>	<p>Изменение покупательских предпочтений;</p> <p>Сбои в поставках сырья;</p> <p>Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;</p> <p>Появление большого количества товаров-субститутов</p>

Благодаря квалификации и опыту своих сотрудников, широкому ассортименту продукции, которая производится с использованием фурнитуры и материалов высокого качества, а также благодаря высокому уровню сервиса и индивидуальному подходу предприятие имеет возможность выйти на новые рынок, увеличить объемы выполняемых работ. Также возможностью рынка на сегодня является сокращения числа конкурентов. Постепенно ситуация на рынке, и спрос на продукцию стабилизируется, продукция из стекла, является модной и востребованной среди покупателей.

Основными слабыми сторонами предприятия стали: недостатки в рекламной политике, не развит маркетинг, отсутствие стратегических направления и главным образом не разработанность рациональной мотивационной политики.

Проведенный SWOT-анализ ООО «Стекло-Арт» показал, что устранить свои недостатки предприятие может благодаря развитию рекламной и маркетинговой политики, формированию четких стратегических направлений развития, формированию рациональной мотивационной политики. Тем самым

предприятие сможет выйти на новые рынки и повысить эффективность своей деятельности.

В приложении Ж представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Стекло-Арт», их динамика за последние 3 года (2015-2017 гг.).

Анализ экономических показателей деятельности ООО «Стекло-Арт» показывает незначительное увеличение выручки от продаж производимой продукции (рисунок 8).

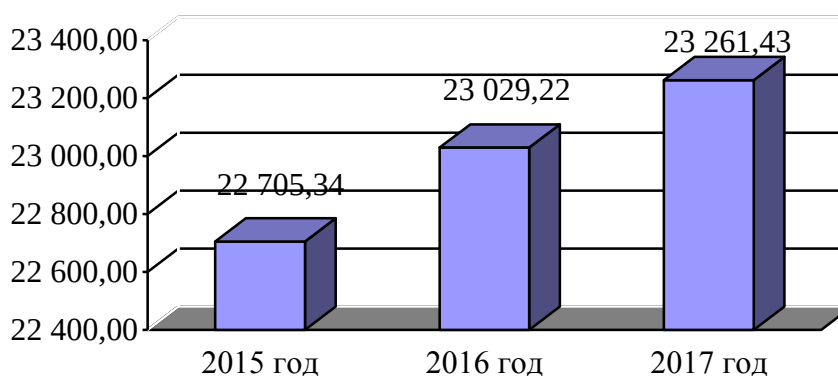


Рисунок 8 – Выручка от продажи производимой продукции, тыс. руб.

Одновременно с этим наблюдается снижение значение показателя себестоимости производимой продукции, в первую очередь это связано со снижением затрат на персонал (фонд оплаты труда и затраты на обучение) (рисунок 9).

Необходимо отметить, что на обучение ежегодно отправляется все меньшее количество сотрудников.

Заметно, что руководство компании поставило перед собой цель – максимальное снижение издержек.

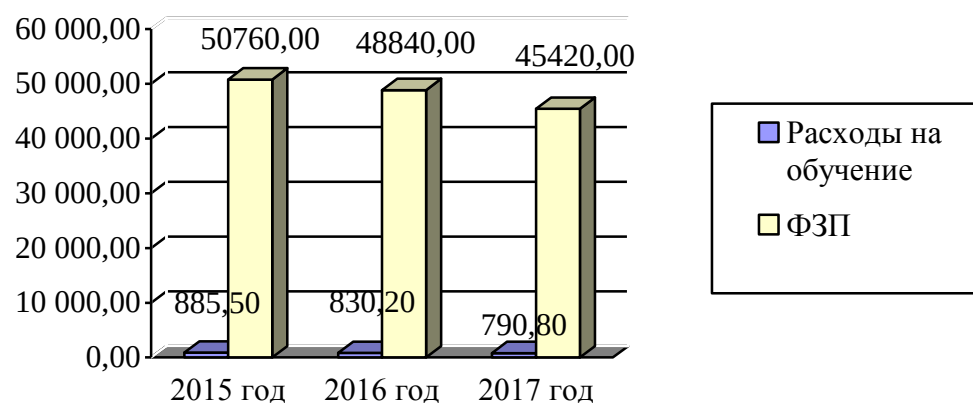


Рисунок 9 – Затраты на персонал в ООО «Стекло-Арт», тыс. руб.

Анализ экономических показателей деятельности ООО «Стекло-Арт» показывает высокую производительность труда сотрудников (рисунок 10), за счет этого показатели чистой прибыли предприятия не снижаются, а, напротив, показывают стабильный рост.

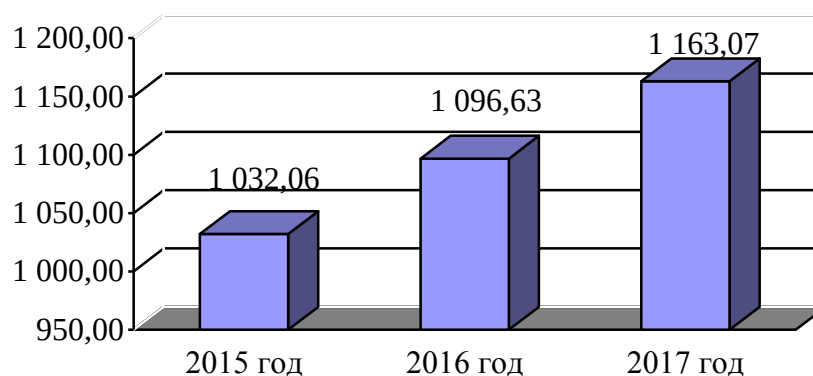


Рисунок 10 – Объем продаж на 1 сотрудника ООО «Стекло-Арт», тыс. руб.

Показатели использования рабочего времени на предприятия очень высоки. Это объясняется высокой загруженностью сотрудников, в особенности производственных цехов, так как сократило их штатную численность, а планы производства оставило на прежнем уровне и выше.

Особое внимание необходимо уделить анализу обеспеченности предприятия ООО «Стекло-Арт» кадрами основных категорий профессий (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ структуры персонала по категориям (2015-2017 гг.)

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения	
				2016 к 2015, %	2017 к 2016, %
Общая численность персонала, в т.ч.:	151	132	122	95	95
Руководители	16	15	15	91	100
Специалисты	27	25	24	92	94
Рабочие	24	22	18	91	90

Анализ структуры персонала по категориям показывает оптимальное соотношение разных категорий персонала (рисунок 11). Чтобы предприятие эффективно работало, на одного руководителя должно приходиться 7 ± 2 подчиненных. Это правило распространяется на руководителей всех уровней.

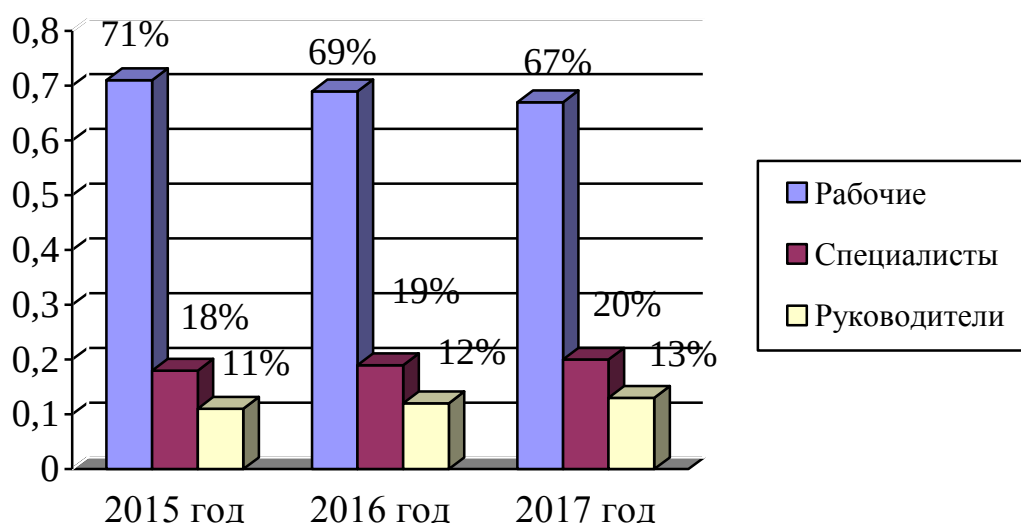


Рисунок 11 – Соотношение разных категорий сотрудников ООО «Стекло-Арт»

Далее сделан анализ качественного состава сотрудников ООО «Стекло-Арт» по уровню квалификации.

Квалификационный уровень сотрудников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. (таблица 3).

Таблица 3 – Качественный состав персонала (2016-2017 гг.)

Показатель	2016 г.		2017 г.		Изменения	
	Численность на конец года	Уд. вес, %	Численность на конец года	Уд. вес, %	2016 к 2015, %	2017 к 2016, %
Общая численность персонала	132	100	122	100	95	95
Из них:						
Мужчины	97	76	92	75	94	94
Женщины	35	24	30	25	100	100
До 20 лет	25	19	20	15	80	75
От 20 до 30 лет	54	52	48	50	110	90
от 30 до 40 лет	58	14	26	20	80	133
от 40 до 50 лет	6	10	12	5	100	50
от 50 до 60 лет	24	5	16	10	100	150
Образование:						
Начальное профессиональное	12	10	4	0	100	33
Среднее профессиональное	62	52	60	60	91	110
Высшее	58	38	58	40	100	100
Стаж работы в «Стекло-Арт»						
До 3 лет	51	47	32	35	91	70
От 3 до 6 лет	61	33	54	40	100	114
От 6 до 10 лет	20	19	36	25	100	125

Анализ качественного состава персонала ООО «Стекло-Арт» показывает стабильность, большую часть сотрудников составляют мужчины в возрасте от 20 до 30 лет, стаж работы, которых в основном не превышает 6 лет. Это говорит о молодости персонала предприятия. Большая часть сотрудников, а именно – рабочие, обладают средним профессиональным образованием, все руководители на предприятии обладают высшим образованием, что позволяет говорить о достаточной компетентности рабочего коллектива предприятия.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе необходимо уделять большое внимание (таблица 4).

Таблица 4 – Данные о движении персонала (2016-2017 гг.)

Показатель	2016 г.	2017 г.	Изменения	
			2016 к 2015, %	2017 к 2016, %
Численность на начало года	151	132	95	95
Приняты на работу	8	9	100	150
Выбыли	12	20	100	140
В том числе:				
- по собственному желанию	12	18	200	150
- за нарушение трудовой дисциплины	0	2	-100	+100
Численность на конец года	132	122	95	95
Среднесписочная численность	141,5	127	95	95
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,05	0,10	125	200
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,09	0,15	100	167
Коэффициент текучести кадров	0,09	0,15	100	167
Коэффициент постоянства кадров	0,98	0,93	100	95
Коэффициент замещения	0,5	0,67	100	134

Наблюдается рост коэффициента текучести кадров (рисунок 12). В 2017 году этот показатель равен 0,15, что уже выше рекомендованного показателя (не более 0,1).

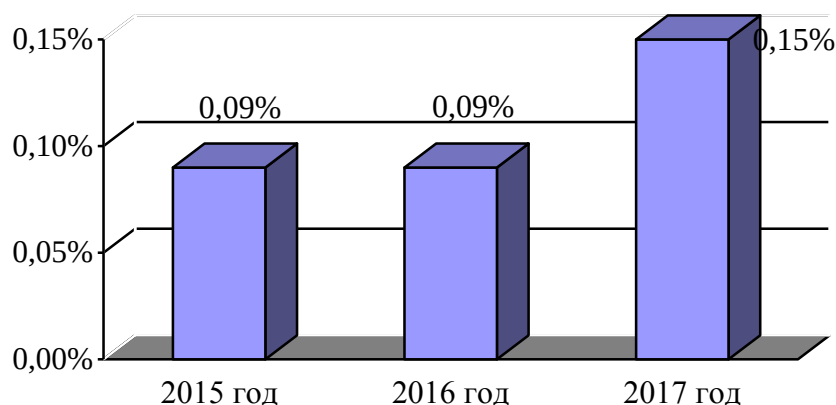


Рисунок 12 – Коэффициент текучести кадров в ООО «Стекло-Арт»

Итак, анализ экономических показателей деятельности ООО «Стекло-Арт» показывает незначительное увеличение выручки от продаж производимой продукции. Одновременно с этим наблюдается снижение затрат на персонал (фонд оплаты труда и затраты на обучение). Показатели использования рабочего времени на предприятия очень высоки. Анализ качественного состава

персонала ООО «Стекло-Арт» показывает стабильность, большую часть сотрудников составляют мужчины в возрасте от 20 до 30 лет, стаж работы, которых в основном не превышает 6 лет. Анализ данных о движении персонала показывает стабильное снижение численности персонала, а именно ежегодное сокращение рабочих предприятия ООО «Стекло-Арт». Показатели движения персонала напрямую связаны с мотивационной политикой предприятия, поэтому необходимо проанализировать проблему реализации мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт».

2.2 Анализ мотивационной политики ООО «Стекло-Арт»

В современном мире мотивация играет важную роль в управлении персоналом и определяет возможности формирования эффективного менеджмента. В данном пункте проведён анализ кадровой политики, были выявлены результаты исследования о наличии и сформированности мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт».

На предприятии ООО «Стекло-Арт» целенаправленно никто не занимается планированием и управлением мотивационной политикой. За поощрения, наказания, обучение и нормирование труда сотрудников отвечает Генеральный директор и непосредственный руководитель сотрудника.

Таким образом, можно сказать, что мотивационная политика на предприятии не разработана.

Анализ кадровой политики ООО «Стекло-Арт» производился по разработанному на предприятии документу – Положению о персонале, которое представлено в приложении Е.

В сложившейся ситуации исследование мотивационной политики следует сосредоточить на анализе управленческих подходов и инструментов, применяемых на предприятии Генеральным директором и функциональными руководителями. В частности, дана характеристика следующих основных элементов:

- подход к управлению централизован, что не дает сотрудникам предприятия чувствовать себя достаточно свободно и комфортно, планирование и нормирование труда достаточно жесткое, так как предприятие поставило перед собою цель – максимальное снижение издержек;

- отсутствует система оценки персонала

- обучение сотрудников и повышение квалификации происходит хаотично и спонтанно;

- система служебно-профессионального продвижения на предприятии неэффективна, так как руководство не занимается повышением квалификации своих сотрудников и не создает на предприятии новые рабочие места;

- режимы труда и отдыха не сбалансированы.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования.

ООО «Стекло-Арт» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда сотрудники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальная заработная плата сотрудников ООО определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются.

В ООО «Стекло-Арт» используются следующие способы мотивации:

а) материальные способы мотивации.

Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул. Она складывается из следующих составляющих:

- оклад. Рассматривается как базовая ставка заработной платы любого сотрудника. Довольно жестко привязан к тарифной сетке, что способствует его положению на иерархической лестнице власти;

- индивидуальная премия. Сумма определяется линейным руководителем, может составлять 10 – 40 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие личных достижений;

- персональная надбавка. Выступает как признанная ценность определенного сотрудника. Предельный процент регламентирован по категориям сотрудников, определяется Генеральным директором по представлению линейного руководителя, может составлять до 60 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие потребностей признания;

- целевые премии. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях;

- ценные подарки. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности принадлежности;

б) нематериальные способы мотивацией:

- доска почета. Представляет собой метод мотивации, направленный на потребность признания. На доску попадают сотрудники, отличившиеся за истекший период;

- почетные грамоты. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. Почетными грамотами награждаются сотрудники за особые заслуги перед предприятием;

- объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных сотрудников. Осуществляется, как правило, через приказы Генерального директора и доводится до сведения всех отделов;

- курсы повышения квалификации (узкий круг сотрудников). Представляет элемент системы, направленный на потребность роста;

- групповые мероприятия, как правило, приурочиванию к праздникам. Представляет элемент системы, направленный на потребность причастности.

Для исследования сложившейся мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт» было проведено исследование, с использованием анкетирования (приложение Г). Исследование проводилось в феврале 2017 года. Для полноценного исследования в исследовании приняли участие все сотрудники предприятия.

Для начала проанализированы общие вопросы мотивационной политики ООО «Стекло-Арт».

В соответствии с полученными результатами анкетирования были составлены диаграммы 13 и 14, в которых показана оценка данная сотрудниками организационных и мотивационным факторам, применяемым в существующей на предприятии системе мотивации. Некоторые из организационных факторов (такие как уровень зарплаты, справедливость руководителя, лояльность организации к сотрудникам, правила распределения отпусков) стали причиной наибольшего количества нареканий со стороны респондентов. В отношении факторов мотивационных, то здесь наибольшее недовольство у сотрудников вызвал фактор ощущение развития в организации, признание заслуг руководством и материальная ответственность. Этот показатель говорит о том, что рост недовольства у многих сотрудников вызывает отсутствие доверия, им важно чувствовать ответственность за свою работу.

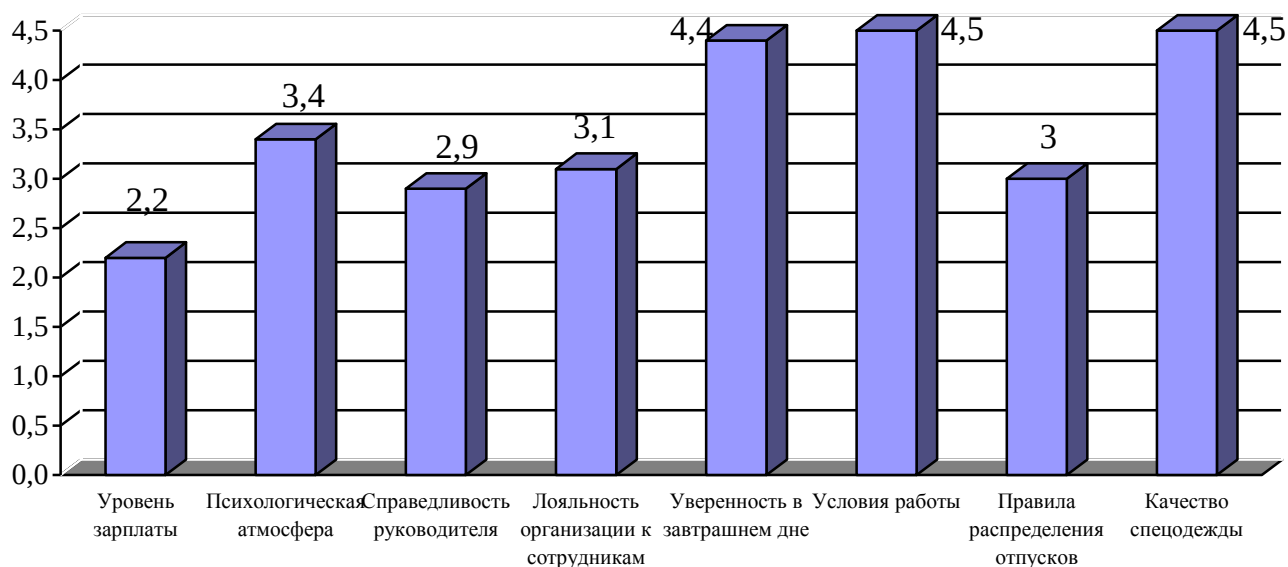


Рисунок 13 – Оценка сотрудниками организационных факторов, баллы

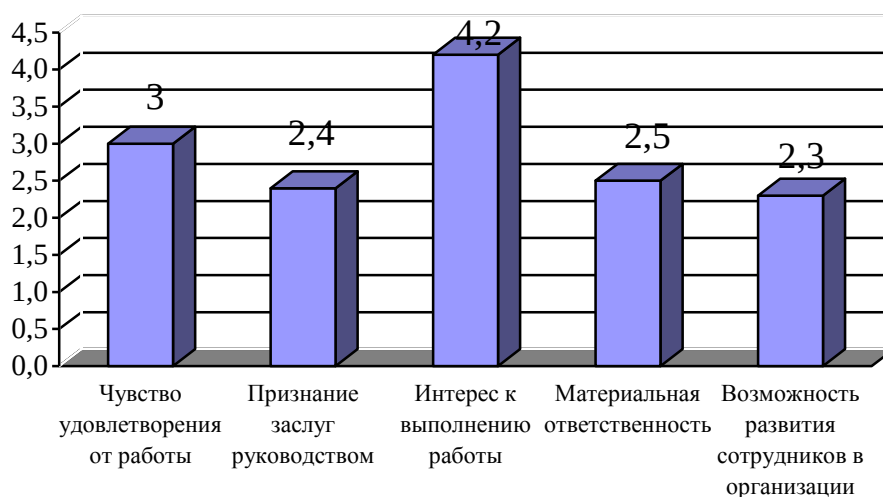


Рисунок 14 – Оценка сотрудниками мотивационных факторов, баллы

В результате ответа на вопрос «Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?» были получены следующие ответы (рисунок 15).

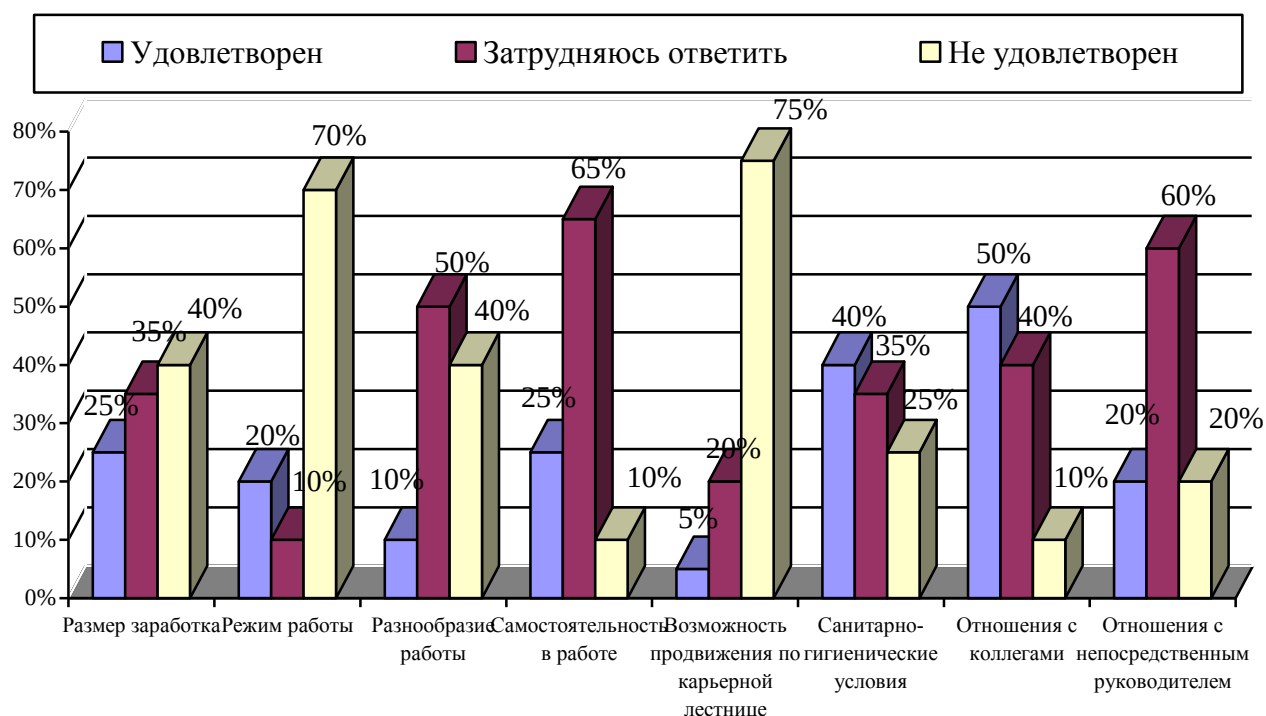


Рисунок 15 – Степень удовлетворенности персонала предприятия различными составляющими материального и нематериального стимулирования

Здесь выявлено, что в большей степени сотрудники удовлетворены отношениями с коллегами (50%), а не удовлетворены режимом работы (70%) и возможностью продвижения по службе (75%).

Основными недостатками в работе персонала ООО «Стекло-Арт» являются: отсутствие возможности персонала по карьерной лестнице, режим работы, размер заработка, разнообразие работы. Из этого следует, что руководству следует разработать более эффективный режим труда для сотрудников, отнестись индивидуально к каждой должности, на данном предприятии это возможно реализовать в силу ее небольших размеров. Также необходимо заняться политикой продвижения сотрудников, так как этой сферой кадровой политики никто на предприятии не занимается.

На рисунке 16 представлено распределение ответов на вопрос «Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?».

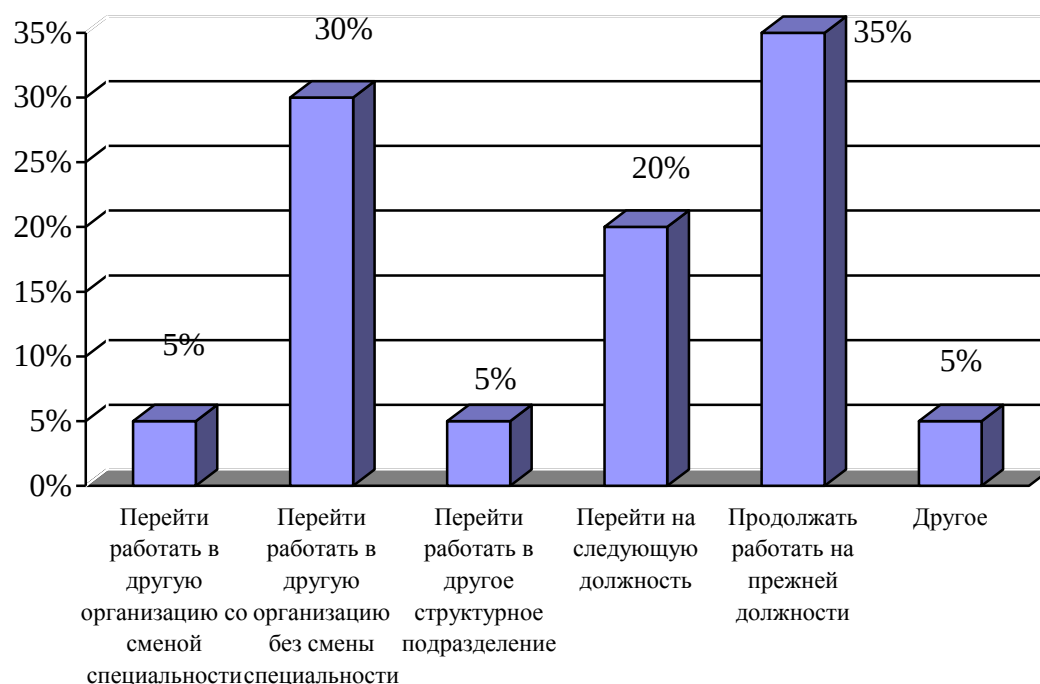


Рисунок 16 – Определение планов сотрудников на ближайшие 1-2 года

В результате анализа распределения ответов на данный вопрос было выявлено, что одна треть сотрудников планирует продолжать работать на прежней должности, но другая треть планирует перейти в другую организацию без смены специальности, что говорит, о высокой доле неудовлетворенности собственной работой среди сотрудников. В этой связи необходимо повышать лояльность сотрудников путем реализации эффективной мотивационной политики предприятия.

Таким образом, для улучшения характеристик предприятия необходимо разрабатывать социальную политику на предприятии для удовлетворения всех социальных нужд, необходимо позаботиться о достойном и возможном для предприятия материальном стимулировании сотрудников.

Ответы на открытый вопрос «Что, по Вашему мнению, препятствует полной реализации Ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?» были очень разнообразными, основные из них выделены и внесены в диаграмму на рисунке 17.

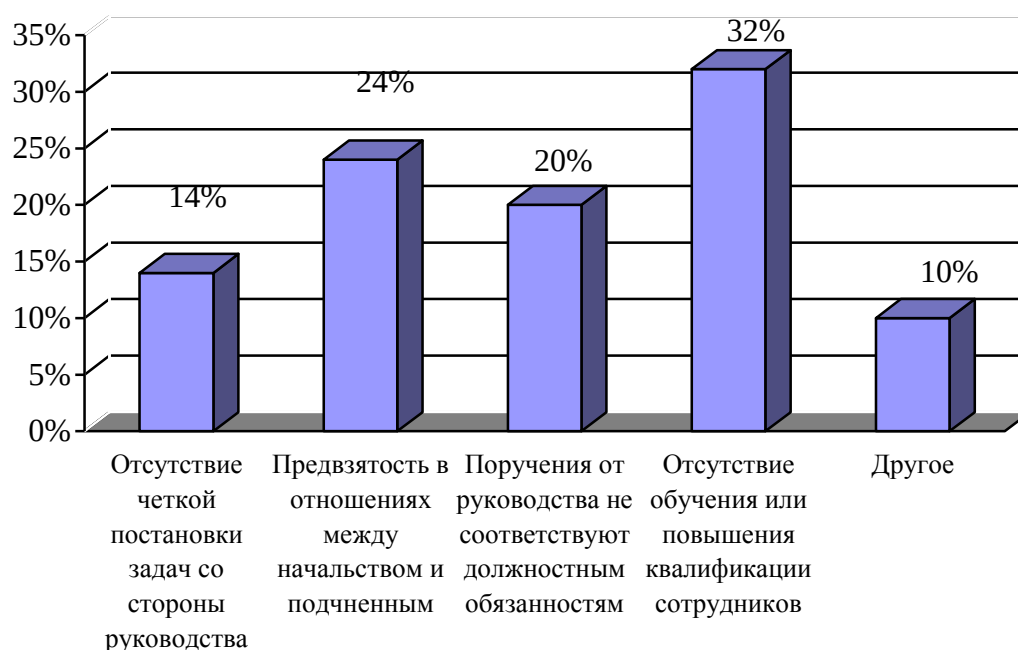


Рисунок 17 – Определение основных препятствий для выполнения сотрудниками их должностных обязанностей

Анализ представленного выше вопроса показывает, что отсутствие грамотно выстроенной системы обучения и повышения квалификации на предприятии замедляют, по мнению сотрудников развитие их карьеры.

На рисунке 18 представлено распределение ответов на вопрос «Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь?». Выбрать можно было 5 вариантов ответов.

Анализ наиболее интересных мотиваторов для сотрудников ООО «Стекло-Арт» показывает, что на первом месте стоят доплаты (премии, бонусы) (52%), на втором месте обучение (38%), оплата за проезд (30%) на третьем месте, затем идут корпоративные праздники (28%) и бесплатная или частичная оплата путевок (24%). Аналогично предыдущему анализу вопроса, сотрудникам не хватает материального стимулирования, необходимо разработать эффективную мотивационную политику, которая бы смогла удовлетворить все потребности коллектива.

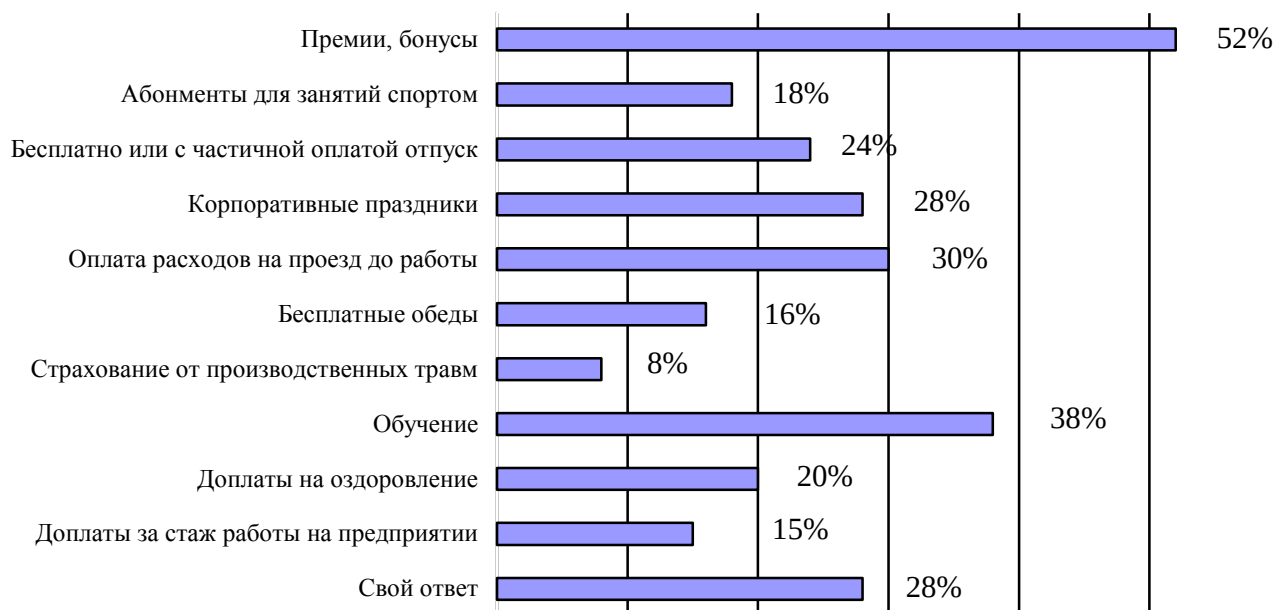


Рисунок 18 – Выбор респондентами определенных методов мотивации

Анализ критериев работы, приносящей чувство удовлетворения сотрудникам, предприятия показал, что главным образом сотрудникам необходимо от работы получать интересные задания (40%) (рисунок 19).

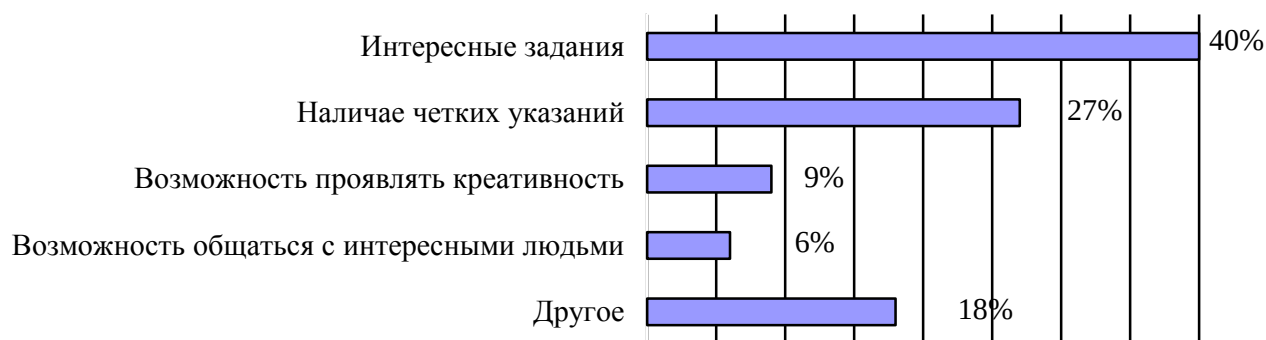


Рисунок 19 – Выбор респондентами критериев работы, которая приносит им чувство удовлетворения

На предприятии ООО «Стекло-Арт» также был реализован такой вид исследования, как интервьюирование. Для этого привлекались 3 сотрудника, разных категорий должностей, для более глубокого анализа исследования мотивационной политики предприятия.

Вопросы и результаты интервьюирования сотрудников ООО «Стекло-Арт» приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Интервьюирование сотрудников ООО «Стекло-Арт»

Вопрос	Ответ: Руководители	Ответ: Специалисты	Ответ: Рабочие
Что Вас стимулирует работать наиболее эффективно?	Достойная оплата труда	Желание личного и карьерного роста	Премии и бонусы за выполнение плана
Что Вам нравится в работе?	Личное рабочее место	Рабочий процесс	Отношения в коллективе
Почему Вы выбрали именно это предприятие?	Устроили условия работы	Пошел работать по специальности	Необходим опыт в данной сфере
Что может побудить Вас уволиться?	Только банкротство предприятия	Снижение оплаты труда	При наличии более выгодного предложения
Какие, на Ваш взгляд, способы мотивации персонала универсальны, а какие действуют не всегда?	+Уверенность сотрудника, что он работает в достойной компании и его труд вознаграждается справедливо -Моральное поощрение	+Вознаграждение эффективности -Выговоры	+Развитие через обучение -Выражение благодарности
Что было взято за основу системы мотивации в Вашей компании?	Материальная заинтересованность	Принцип конкуренции и соревнования	Заработная плата

Результаты интервьюирования выявили следующие факторы мотивационной политики, которые должны быть развиты в ООО «Стекло-Арт»:

- система материального стимулирования;
- карьерный рост и повышение квалификации сотрудников;
- благоприятные взаимоотношения внутри коллектива.

Таким образом, в результате проведенного исследования мотивационной политики ООО «Стекло-Арт», были выявлены следующие недостатки в системе формирования и управления мотивационной политикой предприятия:

- а) сокращение численности персонала, вследствие этого рост коэффициента текучести кадров;

б) наблюдается сокращение расходов на персонал, и одновременно с этим увеличение продаж на 1 сотрудника, что говорит о высокой загруженности кадров и о повышении их неудовлетворенности от условий и режима работы;

в) недостатки в системе развития, повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице сотрудников предприятия, а именно:

1) не налажена система обучения и повышения квалификации сотрудников;

2) отсутствует возможность совершенствоваться и расти как личность;

3) низкая возможность продвижения по карьерной лестнице;

г) проблемы с материальным стимулированием, которое вызвано сезонностью спроса на производимую продукцию (самый высокий спрос наблюдается только в зимний период). Это является весомой проблемой, так как самыми эффективными, по мнению сотрудников, являются материальные факторы стимулирования, а именно всевозможные премии, бонусы. Большинство сотрудников хотят быть полезными и видеть результат своей работы;

д) комбинация факторов мотивации недостаточно правильная;

е) на предприятии отсутствует должность менеджера по персоналу;

ж) применяются не гибкие методы экономического стимулирования, которые не адаптированы под коллектив, тем самым они гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у сотрудников нет заинтересованности в повышении эффективности производства;

и) низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, которая обусловлена тем, что цеха не несут экономической ответственности за неэффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

Проанализировав сложившуюся мотивационную политику в ООО «Стекло-Арт», можно сделать вывод об отсутствии проработанной и актуальной системы мотивации на предприятии и, предположительно, низкой

удовлетворенности сотрудников. Полученные в ходе анкетирования результаты выявили необходимость уделить внимание решению выявленных проблем. Формирование эффективной системы мотивации на основе данных проведенного анкетирования позволит существенно повысить производительность труда.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РАЦИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СТЕКЛО- АРТ»

Для формирования рациональной мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт» необходимо обратить внимание на следующие направления работы:

а) необходимо внедрение в организационную структуру должности менеджера по персоналу;

б) для решения таких проблем и недостатков кадровой политики как сокращение численности персонала, вследствие этого рост коэффициента текучести кадров; высокая загруженность кадров и о повышении их неудовлетворенности от условий и режима работы; недостатки в системе развития, повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице сотрудников предприятия, необходимо проведение мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования;

в) для решения проблем, связанных с материальным стимулированием, неэффективной и не гибкой комбинацией факторов мотивации, необходимо сформировать результативную систему материального стимулирования для повышения их заинтересованности в увеличении эффективности производства и, соответственно, в благосостоянии предприятия и себя лично;

г) в тоже время, в силу того, что цеха не несут экономической ответственности за неэффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов следует урегулировать нормы экономической ответственности на предприятии.

Рассмотрим эти направления более подробно.

Для поиска квалифицированного менеджера по персоналу в ООО «Стекло-Арт» будут привлечены услуги рекрутинговой компании. Такой дорогостоящий способ поиска менеджера по персоналу выбран в силу того, что на предприятии нет возможности самостоятельно выполнить данной

мероприятие, так как нет компетентного сотрудника, способного подобрать квалифицированного менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу будет непосредственно подчиняться генеральному директору предприятия. В должностные обязанности менеджера по персоналу в ООО «Стекло-Арт» будут входить следующие подсистемы кадровой политики: найма и увольнения персоналом, планирования персонала, развития персонала, мотивации труда, юридических услуг, социальных льгот и выплат. Цели деятельности и должностные обязанности менеджера по персоналу в ООО «Стекло-Арт» представлены в должностной инструкции менеджера по персоналу (приложение И).

Для реализации следующего направления по формированию рациональной мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт» необходимо повысить эффективность системы обучения и повышения квалификации сотрудников.

Такие меры необходимы, так как предприятие «Стекло-Арт» оснащено техникой, которая имеет большое влияние на все процессы организации и управления всей работой, однако техника довольно часто не используется из-за отсутствия кадров, знающих как правильно ее эксплуатировать. Существенно увеличивают производительность труда меры по обучению нюансам пользования определенной техникой непосредственно в стенах организации. Также обучение сотрудников существенно влияет на качество конечного продукта или услуги, в большей степени это касается лидеров компании и управляющих отделами, а также сотрудников, в основном ведущих работу с производством напрямую;

Данные исследования, проведенного в ООО «Стекло-Арт» свидетельствуют, что на самом деле размер заработной платы хоть и значим для сотрудников, но также большое значение имеет сама работа, ее увлекательность и разнообразность, а также результаты труда и удовлетворенность результатами труда.

Курсы повышения квалификации в ООО «Стекло-Арт» должны организовываться исходя из расчета, что за период трудовой деятельности сотрудник с хорошей квалификацией совершенствует 1 раз в год, проходя переподготовку и обучение.

Для сотрудников, которые непосредственно вовлечены в производственный процесс, для освоения новой техники, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала должны проводиться в среднем 8 раз в 10 лет.

Новыми методами обучения и повышения квалификации в ООО «Стекло-Арт» будут являться: семинары и курсы повышения квалификации. Данные методы обучения будут более затратными для ООО «Стекло-Арт», но они могут принести большую отдачу. Так как эти методы проходят вне предприятия, тем самым сотрудники набираются новых знаний, являющихся для предприятия уникальными и инновационными, что позволит развиваться предприятию в новых направлениях.

Следующим этапом в процессе совершенствования мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт» необходимо сформировать результативную систему материального стимулирования для повышения их заинтересованности в увеличении эффективности производства и, соответственно, в благосостоянии предприятия и себя лично.

Ориентируясь на полученные результаты финансово-экономической характеристики ООО «Стекло-Арт», предполагается, что повышение фонда оплаты труда будет обоснованным, в связи, с чем предлагается следующая система материального стимулирования труда сотрудников ООО «Стекло-Арт» (таблица 6).

Таблица 6 – Состав и структура предлагаемой системы материального стимулирования труда сотрудников ООО «Стекло-Арт»

Элементы системы материального стимулирования	Категории сотрудников		Доля в фонде материального стимулирования, %
	Специалисты	Руководители	
Заработная плата основная	Повременная заработная плата		60
Дополнительная	Гарантированные и корпоративные доплаты и надбавки		
Индивидуальное премирование	Премирование за прирост производительности труда сотрудника	Премирование за прирост производительности труда по предприятию	20
Социальные гарантии, выплаты и льготы	Оплата отпусков, материальная помощь, оплата стоимости питания, оплата проезда, дополнительные программы медицинского и социального страхования и др.		20

Предлагаемая система материального стимулирования представлена постоянной и переменной частями. Доля заработной платы, основной и дополнительной, представленной широким перечнем гарантированных и корпоративных доплат и надбавок, должна составлять не более 60% в общем фонде материального вознаграждения. Переменная часть фонда материального стимулирования помимо дополнительной оплаты формируется сочетанием коллективного и индивидуального премирования, а также социальными гарантиями, выплатами и льготами. Совокупная доля этих элементов должна составлять не менее 40% в структуре фонда оплаты.

Для формирования рациональной мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт» будут реализованы следующие мероприятия по улучшению корпоративного духа и увеличения лояльности: проведение корпоративных праздников (отмечание нового года, дней рождения сотрудников и др.); организованные выездные мероприятия (туристические или культурные); организация внутриорганизационных соревнований (например, корпоративный футбол).

Результатом внедрения эффективной системы оплаты и мотивации труда сотрудников, разработанной для ООО «Стекло-Арт», становится:

- мотивирование персонала на решение основных задач стратегического развития предприятия, эффективное выполнение функций каждым сотрудником и, как следствие, достижение предприятием стратегических задач;
- достижение конкурентоспособности предприятия, как на отраслевом рынке, так и на рынке труда через достижение ключевых показателей эффективности, необходимых для стратегического развития предприятия;
- повышение уровня корпоративной культуры, рост лояльности сотрудников и их вовлеченности в дела предприятия, обеспечение высокой производительности труда.

Таким образом, предложенный подход, основанный на оптимальном соотношении структурных элементов системы материального стимулирования трудовой деятельности, приведет к повышению эффективности кадрового менеджмента и всей деятельности предприятия в целом.

Заключительным этапом формирования рекомендаций по совершенствованию мотивационной политики ООО «Стекло-Арт» является разработка предложений по урегулированию норм экономической ответственности за неэффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

Этот этап неразрывно связан с предыдущим, так как показатели эффективности деятельности сотрудников ООО «Стекло-Арт» - это показатели производительности труда сотрудника или производительности труда предприятия. А значит, что снижение данных показателей повлечет за собой сокращение оплаты труда сотрудника на 20%.

Итак, были сформулированы рекомендации по формированию рациональной мотивационной политики ООО «Стекло-Арт».

Для реализации обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Стекло-Арт» будут использованы следующие технологии: семинары и курсы

повышения квалификации, которые подразумевают обучение и повышение квалификации с отрывом от рабочего места.

Такой метод обучения и повышения квалификации является наиболее эффективным, и в тоже время достаточно затратным.

Длительность семинаров 1-7 дней, стоимость на 1 сотрудника составляет 10 000 – 20 000 руб.

Длительность курсов повышения квалификации в среднем составляет 4 недели, и стоимость на 1 сотрудника составляет 35 000 – 50 000 руб., в зависимости от должности и специализации.

Несмотря на высокую стоимость, данный метод обучения и повышения квалификации приносит для предприятия еще большую отдачу, которая заключается в приобретении сотрудников таких знаний, которые позволят работать по инновационным технологиям управления и производства;

Предположительно положительный эффект от предложенных мер по обучению и повышению квалификации сотрудников будет составлять 10%.

Далее рассмотрены основные показатели затрат для поиска, найма и содержания менеджера по персоналу.

Стоимость услуг рекрутингового агентства в городе Пензе составляет в среднем 300 000 руб. Среднемесячная заработная плата менеджера по персоналу в ООО «Стекло-Арт» будет составлять 30 000 руб. Годовой фонд оплаты труда менеджера по персоналу составит 360 000 руб.

При этом эффективность от внедрения менеджера по персоналу в организационную структуру ООО «Стекло-Арт» повлечет за собой увеличение прибыльности предприятия на 8%.

Также необходимо рассмотреть целесообразность реализации сформированных рекомендаций по материальному стимулированию труда сотрудников ООО «Стекло-Арт». В таблице 7 представлены показатели планируемого объема материального стимулирования персонала ООО «Стекло-Арт» до 2020 года.

Таблица 7 – Объем материального стимулирования персонала, тыс. руб.

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
Заработная плата (60%)	36100,8	43180,2	51070,2
Индивидуальное и коллективное премирование (20%)	12030,6	14390,4	17020,4
Социальные гарантии, выплаты и льготы (20%)	12030,6	14390,4	17020,4
Фонд материального стимулирования, всего	60180	71970	85120

Фонд материального стимулирования рассчитывается исходя из предложенной структуры: 60% - заработная плата, 20% - премирование, 20% - социальные гарантии, т.е. если в 2018 году 36100,8 тыс. руб. - 60%, следовательно, весь фонд материального стимулирования – 100% ($36100,8 * 100 / 60$) и составляет 60180 тыс. руб., следовательно, 20% от 60180 тыс. руб. составляет 12030,6 тыс. руб. и относится к премированию и социальным гарантиям.

Таким образом, получили, что фонд материального стимулирования будет увеличиваться с 60180 (2018 год) до 85120 (2020 год) тыс. руб. В свою очередь материальное стимулирование сотрудников ООО «Стекло-Арт» позволит увеличить производительность труда и предприятия, а значит и благосостояние предприятия, положительный эффект от предложенной системы материального стимулирования составит 7 % прибыльности предприятия.

Для определения эффективности внедряемого проекта необходимо провести расчет окупаемости инвестиций. Расчет произведен на 2018 год.

$$ROI = (\text{доход} - \text{себестоимость}) / \text{сумма инвестиций} * 100\% \quad (1)$$

В первую очередь необходимо определить сумму инвестиций.

Сумма инвестиций = 4 802 000 руб., из них:

3 200 000 руб. – семинары и курсы повышения квалификации;

300 000 руб. – услуги рекрутингового агентства;

360 000 руб. – ФЗП менеджера по персоналу;

942 000 руб. – внедрение системы материального стимулирования.

Чистый доход от внедряемых предложений проекта = 2 727 170 руб., из них:

+ 550 870 руб. – эффект от обучения и повышения квалификации;

+ 880 690 руб. – эффект от внедрения в организационную структуру должности менеджера по персоналу;

+ 1 295 610 руб. – эффект от внедрения системы материального стимулирования.

$$ROI = (2\,727\,170 / 4\,802\,000) * 100\% = 47\% \text{ (2)}$$

Показатель эффективности внедрения проекта показывает очень хороший результат, что говорит об экономической целесообразности проекта.

Итак, благодаря предложенным мероприятиям по формированию рациональной мотивационной политики ООО «Стекло-Арт» предприятие увеличит результативность и эффективность деятельности, в целом ожидается увеличение прибыльности предприятия на 25%. Это значит, что разработанные рекомендации являются экономически эффективными и должны быть реализованы предприятием в своей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив сущность и содержание понятия «мотивация» с позиции справочных изданий, а также с позиции российских и зарубежных исследователей, можно констатировать, что мотивация представляет собой сложный процесс: от появления потребности через ее «опредмечивание» и действие к достижению цели, удовлетворению потребности. Мотивационная политика включает потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение.

Управление мотивацией – это умение выбирать наиболее подходящие для компании методики стимулирования персонала и эффективно их применять. Человек – система очень сложная, и простых рецептов в области мотивации и стимулирования нет и быть не может. Для получения практических результатов имеет значение не столько количество используемых инструментов, сколько правильная постановка целей исследования, понимание, каким образом будут использоваться результаты. Важно понять сложность «объекта исследования» - мотивации, учитывать множество показателей и данных, полученных как с помощью тестов, так и в результате практического наблюдения, анализа деятельности и результатов труда.

ООО «Стекло-Арт» – одна из крупнейших компаний по изготовлению и продаже мебели в г. Пенза. Анализ экономических показателей деятельности ООО «Стекло-Арт» показывает высокую производительность труда сотрудников, за счет этого показатели чистой прибыли предприятия не снижаются, а, напротив, показывают стабильный рост.

Анализ результатов исследования показывает сокращение численности персонала, а также рост коэффициента текучести кадров. В тоже время наблюдается сокращение расходов на персонал, и одновременно с этим увеличение продаж на 1 сотрудника, что говорит о высокой загруженности кадров и о повышении их неудовлетворенности от условий и режима работы.

Также, проведенное исследование выявило, что сотрудникам ООО «Стекло-Арт» хотелось бы получать соответствующее развитие, повышение квалификации и в последствии продвижение по карьерной лестнице.

Самыми эффективными, по мнению сотрудников, являются материальные факторы стимулирования, а именно всевозможные доплаты (премии, бонусы). На второе место сотрудники ООО «Стекло-Арт» ставят возможность обучаться и повышать квалификацию. Такой стимул объясняется тем, что большинство сотрудников хотят быть полезными и видеть результат своей работы.

Рабочий персонал не удовлетворен существующей мотивацией, так как комбинация факторов мотивации недостаточно правильна. Такая проблема мотивационной эффективности, возникает, прежде всего, из-за того, что на предприятии никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится, а также на предприятии отсутствует должность менеджера по персоналу. Применяются не совершенные методы экономического стимулирования, которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у сотрудников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

- инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;
- цеха не несут экономической ответственности за неэффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

Проанализировав сложившуюся мотивационную политику в ООО «Стекло-Арт», можно сделать вывод об отсутствии проработанной и актуальной системы мотивации на предприятии и, предположительно, низкой удовлетворенности сотрудников.

Для совершенствования мотивационной политики в ООО «Стекло-Арт» необходимо реализовать следующие рекомендации:

а) необходимо проведение мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования;

б) внедрение в организационную структуру должности менеджера по персоналу;

в) сформировать результативную систему материального стимулирования для повышения их заинтересованности в увеличении эффективности производства и, соответственно, в благосостоянии предприятия и себя лично;

г) в тоже время следует урегулировать нормы экономической ответственности за неэффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

Благодаря предложенным мероприятиям по совершенствованию мотивационной политики ООО «Стекло-Арт» предприятие увеличит результативность и эффективность деятельности, в целом ожидается увеличение прибыльности предприятия на 25%. Это значит, что разработанные рекомендации являются экономически эффективными и должны быть реализованы предприятием в своей деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ, 16.02.1998, № 7, ст. 785.
3. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2016. С. 149–153.
4. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2016. 407 с.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Синергия, 2017. 192 с.
6. Бережная Э.В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // Молодой ученый. 2015. №12. С. 383-386.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2016. 576 с.
8. Гелета И.В., Захарченко И.Э. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 7-2 (47). С. 143-146.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2016. 464 с.
10. Гулиева М.А. Проблемы управления процессом реформирования системы оплаты и стимулирования труда на промышленном предприятии // Человек и труд. 2017. № 11. С. 61–64.
11. Данилова И.С., Чепурнова Ю.М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. 2016. №11. С. 691-702.

12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: учебник. М.: Академия, 2016. 356 с.
13. Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. 2017. № 15 (30). С. 16–21.
14. Иванова И.А. Заработная плата - основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. 2016. № 5. С. 73 – 77.
15. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М.: Журнал Управление персоналом, 2017. 656 с.
16. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2016. 367 с.
17. Макарова А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. 2017. №6. С. 376-379.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. М.: Вильямс, 2017. 672 с.
19. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие. М.: МарТ, 2016. 240 с.
20. Мороз А.Н. Повышение эффективности управлением производством на предприятии // Экономика и социум. 2016. №6(25). С. 2-12.
21. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016. 513 с.
22. Патрахина Т.Н., Романчук К.П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. 2015. №7. С. 461-464.
23. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. М.: Психотерапия, 2017. 624 с.
24. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 312 с.

25. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2016. 373 с.
26. Страхова О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. 168 с.
27. Строев Е.С., Белкин Е.В., Катульский Е.Д., Коробейников М.А. Труд и социальное развитие: словарь. М.: ИНФРА-М, 2016. 266 с.
28. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2017. 272 с.
29. Труфанова Т.А. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №4. С. 217-223.
30. Шапиро С.А. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методическое пособие. М.: Альфа-пресс, 2016. 332 с.
31. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Самарский университет, 2016. 328 с.
32. Бадикова К.Н. Совершенствование системы стимулирования персонала // Экономические науки: электрон. журнал. 2016. № 41-1. URL: <http://novainfo.ru/article/4354> (дата обращения: 02.05.2017).
33. ООО «Стекло-Арт» / Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <http://stekloart.e58.ru/> (дата обращения: 14.05.2017).
34. Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Наукovedение: электрон. журнал. 2016. №2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN216.pdf> (дата обращения: 22.05.2017).

Подходы к определению мотивации труда в работах российских ученых

Таблица А – Определение мотивации труда в работах российских ученых

Определение мотивации	Источник (авторы)
Мотивация - это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения	Адамчук В.В., Ромашов О.В. Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. [4]
Мотивация - совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата.	Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. [7]
Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов.	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. [9]
Мотивация труда - это стремление сотрудника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.	Дятлов В.А. Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. [12]
Мотивация трудовой деятельности - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	Управление персоналом: Энциклопедический словарь. [25]
Мотивация-процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации	Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. [16]
Мотивация – это процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.	Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие. [19]
Мотивация – это совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих ее направленность.	Психология управления персоналом. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. [23]
Мотивация труда - побуждение сотрудников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей.	Труд и социальное развитие: Словарь. [27]
Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.	Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. [30]
Мотивация – процесс побуждения человека к действию для достижения поставленных перед ним целей. Трудовая мотивация – целенаправленное воздействие на отдельного сотрудника и трудовые коллективы, обеспечивающее достижение задач, установленных вышестоящей инстанцией.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. [5]

Мотивация – это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к поставленной цели.	Курбатова М.Б, Магура М.И. Секреты мотивации или мотивация без секретов. - М.: Журнал Управление персоналом. [15]
Мотивация-это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у сотрудника появляется потребность самоотверженно трудится, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.	Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.Мотивация трудовой деятельности персонала. [24]

Ресурсы мотивации организации

Таблица Б – Ресурсы мотивации организации

Ресурсы мотивации	Содержание ресурса	Мотивационное значение ресурса
Организационные	Формирование организационно-функциональной структуры управления персоналом	Формирование форм стимулирования труда с учетом требований организации и требований персонала
Технологические	Описание процессов и методик найма, отбора, подбора, расстановки, оценки, обучения и переподготовки, увольнения	Описание и совершенствование процессов и методик оценки удовлетворенности трудом и оценки количества и качества результатов труда сотрудников
Управленческие	Формирование процедур принятия решений и методов управления персоналом, контроль исполнения решений и эффективности системы управления персоналом	Формирование и совершенствование процедур и методов управления мотивацией, контроль эффективности мотивационной политики
Информационные	Организация и осуществление сбора, обработки, подготовки и анализа информации о персонале и результатах труда	Организация и осуществление сбора, обработки, подготовки и анализа информации об удовлетворенности трудом, зависимостей между используемыми стимулами и результатами труда сотрудников
Имущественные (финансовые)	Установление требований к количеству и качеству офисных помещений и средствам труда, контроль соблюдения установленных требований. Развитие и совершенствование имущественного комплекса самой системы управления персоналом	Установление и совершенствование требований к «гигиеническим» факторам, контроль соблюдения установленных требований
Кадровые	Определение количественного и качественного состава и структуры персонала	Изменение количественных и качественных мотивационных характеристик персонала
Репутационные	Определение требований к сотрудникам, представляющим организацию	Формирование на рынке труда имиджа организации как привлекательного места работы

Формирование системы комплексной мотивации персонала



Рисунок В – Формирование системы комплексной мотивации персонала

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОСТОЯНИИ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, необходимый ответ подчеркните или поставьте в нужной графе крестик. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

Большое спасибо за сотрудничество!

1. *Ваша позиция в организации:*

- 1) Руководитель.
- 2) Менеджер.
- 3) Рабочий.

2. *Должность* _____ *Подразделение* _____

3. *Ваш возраст:* _____ *лет*

4. *Как долго Вы работаете в данной организации?* _____ *лет*

(или месяцев, если меньше 1 года)

5. *Оцените по 5ти бальной шкале гигиенические факторы мотивационной политики ООО «Стекло-Арт»:*

Гигиенический фактор	Оценка (от 1 до 5)
Уровень зарплаты	
Психологическая атмосфера	
Справедливость руководителя	
Лояльность предприятия к сотрудникам	
Уверенность в завтрашнем дне	
Температурный режим	
График работы	
Правила распределения отпусков	
Качество спецодежды	

6. *Оцените по 5ти бальной шкале мотивационные факторы мотивационной политики ООО «Стекло-Арт»:*

Мотивационный фактор	Оценка (от 1 до 5)
Чувство удовлетворения от работы	
Признание заслуг руководством	
Интерес к выполнению работы	
Материальная ответственность	
Ощущение развития в организации	

7. *Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).*

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
	1	2	3

1. Размер заработка			
2. Режим работы			
3. Разнообразие работы			
4. Самостоятельность в работе			
5. Возможность продвижения по службе			
6. Санитарно-гигиенические условия			
7. Отношения с коллегами			
8. Отношения с непосредственным руководителем			

8. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (один ответ подчеркнуть)?

- 1) продолжать работать на прежней должности;
- 2) перейти на следующую должность;
- 3) перейти работать в другое структурное подразделение;
- 4) перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- 5) перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- 6) свой вариант
(напишите).

9. Назовите три основных характеристики Вашей работы?

10. Назовите три основных качества Вашего непосредственного руководителя?

11. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните крестиком необходимый квадрат)?

Фактор	Снижает	Повышает	Не действует
1) материальное стимулирование			
2) моральное стимулирование			
3) трудовой настрой коллектива			
4) нововведения в компании			

12. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?

- 1) да;
- 2) нет;
- 3) затрудняюсь ответить.

13. Что, по Вашему мнению, препятствует полной реализации Ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?

14. Кто, по Вашему мнению, должен играть наиболее существенную роль в развитии Вашей карьеры?

15. Наиболее важными характеристиками, которыми должен обладать руководитель являются

16. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы все характеристики, которые присутствуют в Вашей работе (необходимое подчеркнуть).

- 1) обеспеченность оргтехникой;
- 2) возможность профессионального роста;
- 3) разнообразие работы;
- 4) высокая заработная плата;
- 5) самостоятельность в выполнении работ;
- 6) престиж профессии;
- 7) благоприятные условия труда;
- 8) благоприятный психологический климат (коллектив);
- 9) возможность общения в процессе работы;
- 10) участие в развитии предприятия.

17. Какой из видов мотивации вас интересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас.

- 1) доплаты (премия, бонусы);
 - 2) доплаты за стаж работы на предприятии;
 - 3) доплаты на оздоровление (к основной части отпуска);
 - 4) обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба);
 - 5) страхование (медицинское, пенсионное, лайф);
 - 6) обеды;
 - 7) оплата за проезд (проездной, обслуживание автомобиля);
 - 8) корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города));
 - 9) бесплатная или частичная оплата путевок;
 - 10) спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.);
 - 11) свой вариант
- (напишите). _____

В заключительных вопросах Вам необходимо продолжить утверждение.

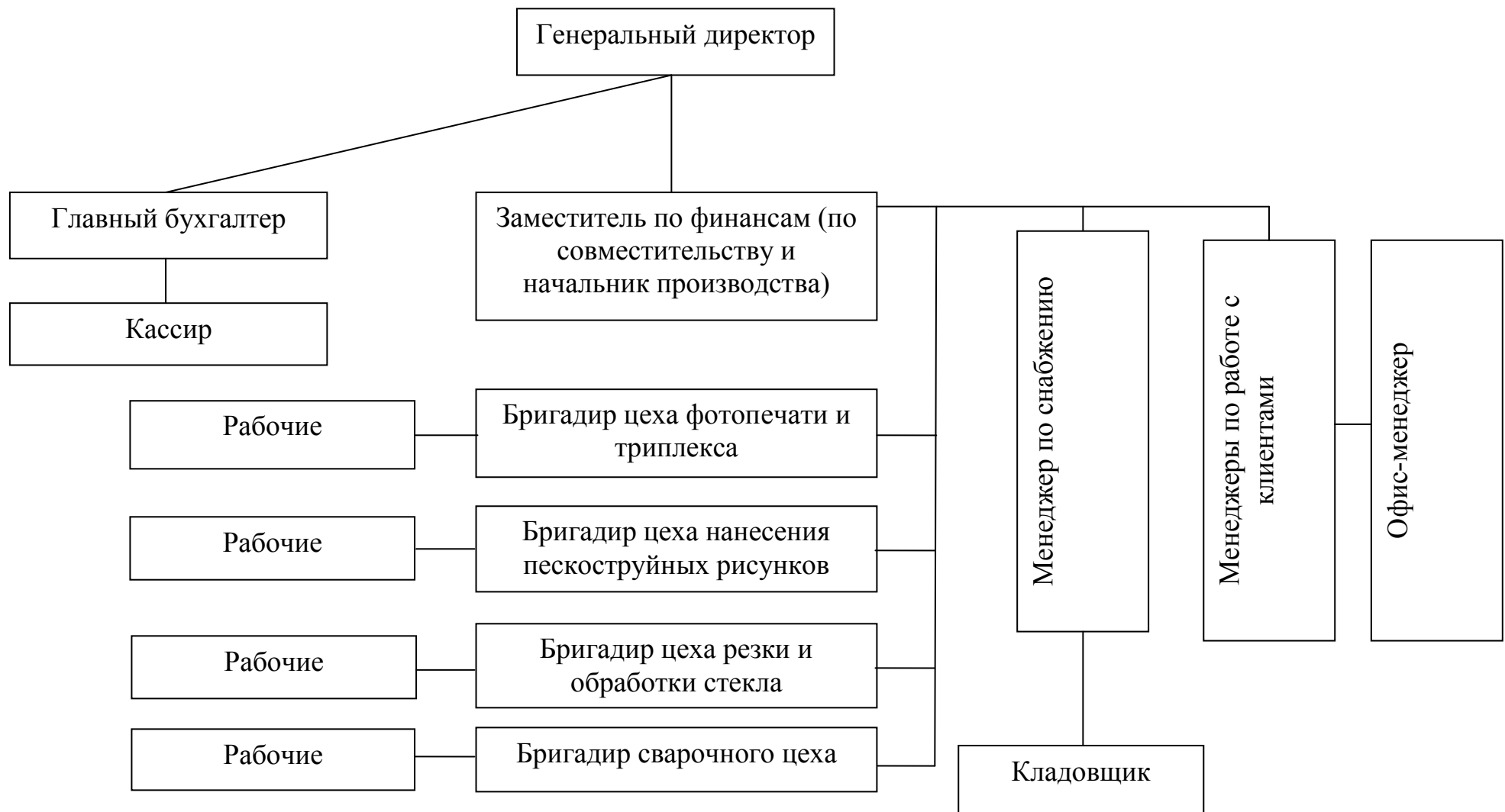
18. Я полагаю, что мог бы внести больший вклад на такой работе, где...

19. Я полагаю, что Я не был бы заинтересован работой, которая...

20. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

Благодарим за участие в исследовании!

Организационная структура ООО «Стекло-Арт»



Положение о персонале ООО «Стекло-Арт»

«Стекло-Арт»

УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ
г. Пенза № 18

_____. О.В. Ермолаев
(личная подпись)
26 октября 2007 г.

О персонале

І. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет общие принципы организации трудовой деятельности в ООО "Стекло-Арт", принципы создания нормальных условий труда для работников ООО "Стекло-Арт" и является локальным нормативным актом ООО "Стекло-Арт".

Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка ООО "Стекло-Арт".

1.2. Положение о персонале утверждается генеральным директором ООО "Стекло-Арт".

ІІ. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПОДБОРУ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

2.1. Подбор кандидатов на вакантные должности (имеющиеся вакансии) находится в компетенции генерального директора ООО "Стекло-Арт".

2.2. Поиск проводится только при наличии вакантной должности и соответствующей должностной инструкции, утвержденной в установленном порядке.

2.3. В случае появления новой вакансии поиск и подбор кандидатов проводится генеральным директором только при утверждении изменения к штатному расписанию ООО "Стекло-Арт" и соответствующей должностной инструкции.

2.4. Прием работников проводится на основе отбора подходящих кандидатов на вакансии путем тестирований и собеседований. В целях повышения эффективности отбора кандидатов на вакантные должности используются многоуровневые собеседования (первый уровень – генеральный директор, второй уровень – руководитель структурного подразделения).

2.5. Отбор проводится посредством внутренних резервов, таких как ротация персонала, и внешних источников: через средства массовой информации (СМИ), агентства по подбору персонала, агентства по трудоустройству, государственные службы занятости, Интернет и т.д.

2.6. Общий срок отбора не должен превышать двух месяцев со времени заполнения бланка заявки на подбор персонала.

2.7. Решение о приеме на работу принимает руководитель структурного подразделения, ищущий работника, по согласованию с генеральным директором ООО "Стекло-Арт".

ІІІ. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАНИЯ

3.1. Руководитель структурного подразделения, в которое принимается работник, намечает ему направления работы и конкретные задачи, которые должны быть выполнены в течение установленного работнику срока испытания, а также устанавливает планируемый результат и срок его достижения, что отражается в индивидуальном плане работы. Индивидуальный план работы составляет и подписывает руководитель структурного

подразделения, в которое устраивается работник. Также его подписывает сам работник, которому вручается один экземпляр этого документа.

3.2. Руководитель назначает куратора (работника структурного подразделения, проработавшего в ООО "Стекло-Арт" в течении 3х месяцев), который знакомит нового работника с особенностями работы, порядком взаимоотношений в трудовом коллективе ООО "Стекло-Арт".

3.3. Работник пишет отчет о выполнении индивидуального плана работы не позднее чем за 7 календарных дней до окончания срока испытания.

3.4. Руководитель структурного подразделения, в котором работает новый работник, готовит письменное заключение о том, прошел или не прошел испытание этот работник, и аргументирует его. Заключение согласовывается с должностным лицом ООО "Стекло-Арт", курирующим работу данного структурного подразделения (руководителем).

3.5. Согласованное заключение передается генеральному директору ООО "Стекло-Арт" не позднее чем за четыре календарных дня до окончания срока испытания работника.

3.6. При отрицательном результате прохождения срока испытания оформляется увольнение работника по ст. 71 Трудового кодекса РФ.

IV. ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

4.1. Обучение персонала находится в компетенции генерального директора ООО "Стекло-Арт".

4.2. Обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от его категории:

- индивидуальное и групповое обучение руководителей ООО "Стекло-Арт"; – повышение квалификации, аттестация специалистов и инженерно-технических работников;
- повышение квалификации, освоение смежных профессий, повышение разрядности рабочего персонала.

4.3. В целях изучения потребности в обучении ежегодно в августе проводится заявочная кампания на следующий учебный год. На основе заявок руководителей структурных подразделений разрабатываются программа и бюджет обучения, которые утверждаются генеральным директором ООО "Стекло-Арт".

V. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. Аттестация работников проводится в соответствии с Положением об аттестации работников.

5.2. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования кадрового потенциала ООО "Стекло-Арт", улучшения подбора, расстановки, обучения персонала, определения степени эффективности труда каждого работника.

5.3. Основными критериями при проведении аттестации служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных (трудовых) обязанностей.

5.4. Результатом аттестации служат выводы о соответствии работника занимаемой должности (выполняемой работе); рекомендации о возможных вариантах развития аттестуемого; зачисление в кадровый резерв; перевод на другую должность (работу); повышение зарплаты.

VI. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

6.1. Работа с кадровым резервом находится в компетенции генерального директора ООО "Стекло-Арт".

- 6.2. Кадровый резерв является источником заполнения должностей руководителей среднего звена и специалистов.
- 6.3. В кадровый резерв включаются работники, наиболее эффективно работающие в ООО "Стекло-Арт" и добившиеся наиболее значимых результатов.
- 6.4. Список кадрового резерва утверждается генеральным директором ООО "Стекло-Арт" не позднее 15 января текущего года и пополняется в течение года новыми кандидатами за счет выбывших.
- 6.5. Генеральный директор ООО "Стекло-Арт" наряду со списком кадрового резерва подготавливает план работы с кадровым резервом.

Генеральный директор

(личная подпись)

О.В. Ермолаев

Наименование

Заместитель по финансам (по совместительству и начальник производства)

К.А. Парамонов

(личная подпись)

26 октября 2007 г.

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

с Положением и его приложениями

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Номер и дата трудового договора	Должность, профессия	Факт	Дата и подпись сотрудника	Примечание
				С настоящим Положением о персонале и его приложениями ознакомлен и принимаю на себя все обязательства, закрепленные за персоналом		
				С настоящим Положением о персонале и его приложениями ознакомлен и принимаю на себя все обязательства, закрепленные за персоналом		

Приложение Ж

Экономические показатели деятельности ООО «Стекло-Арт»

Таблица Ж – Экономические показатели деятельности ООО «Стекло-Арт»

№ п/ п	Наименование показателей	Един ица изме рени я	Годы				
			2014	2015		2016	
				Абсолют · значение	% к 2014	Абсолют · значение	% к 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Объем производства продукции в натуральных измерителях	шт.	19824	19995	101	20045	101
2	Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	22705,3 4	23029,22	102	23261,43	101
3.	Себестоимость проданной продукции – всего, в том числе: - переменные затраты - постоянные затраты	тыс. руб.	12939,7 7 10783,2 5 2156,52	12385,69 10568,34 1817,35	96 98 84	11874,86 10483,65 1391,15	96 99 77
4.	Добавленная стоимость	- « -	14440,3 7	15035,63	104	15958,57	106
5.	Основные средства	- « -	7863,23	7952,56	101	8115,44	102
6.	Издержки (расходы) на персонал	- « -	5961,50	5714,20	96	5332,80	93
7.	Затраты на з/п (ФЗП)	- « -	5076,00	4884,00	96	4542,00	93
8.	Расходы на обучение	- « -	885,50	830,20	94	790,80	95
9.	Среднесписочная численность сотрудников – всего, в том числе: - рабочих - руководителей - специалистов	чел.	151 108 16 27	132 92 15 25	95 91 91 92	122 83 15 24	95 90 100 94
10 .	Среднемесячная з/п – всего, в том числе: - рабочих - руководителей - специалистов	руб.	423000 0 176000 0 130000 0 117000 0	4070000 1600000 1300000 1170000	96 91 100 100	3785000 1395000 1250000 1140000	93 87 96 97
11 .	Удельный вес ФЗП в себестоимости	%	39,23	39,43	100	38,25	97

12	Показатели движения сотрудников: - коэффициент общего оборота кадров - коэффициент оборота по приему - коэффициент оборота кадров по выбытию - коэффициент текучести кадров - коэффициент постоянства кадров	коэф.	0,13 0,04 0,09 0,09 0,98	0,14 0,05 0,09 0,09 0,98	108 125 100 100 100	0,24 0,10 0,15 0,15 0,93	171 200 167 167 95
13	Показатели использования рабочего времени: - количество отработанных человеко-часов - количество отработанных сверхурочных часов - коэффициент сменности	чел-час. коэф.	43340 8668 2,06	41391 8278 2,23	96 96 108	39480 7896 2,41	95 95 108
14	Количество сотрудников, прошедших обучение	чел.	12	9	75	7	78
15	Фондовооруженность труда	т.р./чел.	357,42	378,69	106	405,78	107
16	Фондоотдача основных средств	руб./руб.	2,89	2,89	100	2,87	99
17	Прибыль/убыток до налогообложения	тыс.руб.	10765,57	11643,53	109	12386,57	107
18	Чистая прибыль	тыс.руб.	9212,46	9913,82	110	10508,66	108
19	Показатели рентабельности рентабельность продаж; рентабельность продукции; рентабельность инвестиций (в обучение персонала)	%	32 75 12	34 86 10	106 115 83	37 95 9	109 110 90
20	Показатели производительности труда: - объем продаж на одного сотрудника - объем продаж на 1 рубль заработной платы - объем товарной продукции на 1 сотрудника ППП (шт.) - добавленная стоимость на: - одного сотрудника - один рубль издержек на персонал - объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника - объем прибыли до уплаты налогов на 1 рубль заработной платы	тыс.руб.	1032,06 4,47 901,09 656,38 2,42 443,89 1,92	1096,63 4,72 952,14 715,98 2,63 506,83 2,18	106 106 106 109 107 114 114	1163,07 5,12 1002,25 797,93 2,99 569,33 2,51	106 108 105 111 114 112 115

21	Доля издержек на персонал в объеме добавленной стоимости	%	41	38	93	33	87
22	Издержки на персонал на одного сотрудника	тыс.р./чел.	270,98	272,10	101	266,64	98
23	Доля расходов на обучение в объеме продаж	%	3,9	3,6	92	3,4	94
24	Расходы на обучение на одного сотрудника	тыс.р./чел.	40,25	39,53	98	39,54	100

Приложение И

Должностная инструкция менеджера по персоналу в ООО «Стекло-Арт»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

О.В. Ермолаев _____

« _____ » _____ г.

1. Общие положения

- 1.1. Менеджер по персоналу относится к категории специалистов.
- 1.2. Менеджер по персоналу назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора ООО «Стекло-Арт».
- 1.3. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно генеральному директору ООО «Стекло-Арт».
- 1.4. На время отсутствия менеджера по персоналу его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.5. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование – высшее, стаж аналогичной работы от года.
- 1.6. Менеджер по персоналу руководствуется в своей деятельности:
 - законодательными актами РФ;
 - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
 - приказами и распоряжениями руководства;
 - настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера по персоналу

Менеджер по персоналу выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
- 2.2. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
- 2.3. Проводит собеседования, тестирования и другие мероприятия с целью определения профессиональных навыков и социально-психологических качеств работающего персонала и кандидатов на вакантные должности.
- 2.4. Проводит мероприятия по введению в должность и адаптации новых сотрудников.
- 2.5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.
- 2.6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.
- 2.7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.
- 2.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.
- 2.9. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

- 2.10. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
- 2.11. Составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

3. Права менеджера по персоналу

Менеджер по персоналу имеет право:

- 3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
- 3.2. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и иных работников необходимую информацию (отчеты, объяснения, пр.).
- 3.3. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы ООО «Стекло-Арт».
- 3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.
- 3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4. Ответственность менеджера по персоналу

Менеджер по персоналу несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.