

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
Отделение контроля и диагностики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Механизмы мотивации персонала в СМК промышленного предприятия УДК 005.32:331.101.3:658.562

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Сычевская Алена Александровна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Плотникова Инна Васильевна	к.т.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталья Викторовна	к.пед.н		

Томск – 2019 г.

Запланированные результаты обучения по программе

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>		
P1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3,ОПК-4, ПК-1, ПК-13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Способность принимать организационно-управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2,ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19). Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией, участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию, мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20). Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий; учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК-3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности продукции.	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Общекультурные компетенции</i>		
P6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего	Требования ФГОС (ОК-1,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14),

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
	периода профессиональной деятельности, находить, интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, а также руководить малым коллективом, демонстрировать ответственность за результаты работы.	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P8	Способность ориентироваться в вопросах социального устройства, истории развития современного общества, аспектах устойчивого развития, социальной ответственности.	Требования ФГОС (ОК-2,4,9). Критерий 5 АИОР (п.5.2.12), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
 Направление подготовки (специальность) 27.03.02 «Управление качеством»
 Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
1Г51	Сычевская Алена Александровна

Тема работы:

Механизмы мотивации персонала в СМК промышленного предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<p><i>Объектом исследования является механизмы мотивации персонала в рамках промышленного предприятия.</i></p> <p><i>Цель работы – изучить механизмы мотивации персонала и их влияние на систему менеджмента качества промышленного предприятия.</i></p> <p><i>В процессе исследования проводились изучение доступной информации по механизмам мотивации персонала, проведение опросов среди сотрудников, анализ и выявление основных пробелов в мотивации персонала организации.</i></p>
---------------------------------	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<i>Обзор литературных источников необходимых для изучения механизмов мотивации персонала. Анализ системы мотивации персонала на примере компании «ЛАМА». Разработка корректирующих мероприятий по повышению уровня мотивации персонала. Оценка работы с точки зрения финансового менеджмента и ресурсоэффективности. Оценка социальной ответственности в работе. Написание заключения по работе.</i>
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<i>Презентация PowerPoint</i>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
«Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»	Креницына Зоя Васильевна
«Социальная ответственность»	Гуляев Милий Всеволодович

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Плотникова Инна Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Сычевская Алена Александровна		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
 Направление подготовки (специальность) 27.03.02 «Управление качеством»
 Отделение контроля и диагностики
 Период выполнения (осенний / весенний семестр 2018 /2019 учебного года)

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела/ вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
02.02.2019	«Анализ современных систем менеджмента качества промышленных предприятий»	
14.05.2019	«Реализация механизма мотивации персонала в СМК промышленного предприятия»	
15.03.2019	«Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»	
24.04.2019	«Социальная ответственность»	

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Плотникова Инна Васильевна	к.т.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталья Викторовна	к.пед.н		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

Группа	ФИО
1Г51	Сычевской Алене Александровне

Школа	Инженерная школа неразрушающего контроля	Отделение	Отделение диагностики и контроля
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих.	<i>Использование информации, содержащейся в стандартах и документах предприятия, периодических изданиях, методичках и пособиях, нормативно-правовых документах. Получение информации во время консультации с руководителями, опросов, наблюдений.</i>
2. Нормы и нормативны расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого и инновационного потенциала НИ	<i>Разработка и составление портрета потенциального потребителя разработки; определение сильных и слабых сторон организации путем проведения SWOT-анализа; выбор метода получения коммерческой прибыли научного проекта.</i>
2. Разработка устава научно-технического проекта	<i>Определение всех заинтересованных сторон с оценкой их потенциальных ожиданий и требований; разработка целей, ожидаемых результатов и требований научного проекта.</i>
3. Планирование процесса управления НИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	<i>Определение структуры работы. Расчет трудоемкости выполнения работ. Построение ленточной диаграммы для написания исследования. Бюджет научных исследований : основная ЗП, дополнительная ЗП , страховые и накладные расходы</i>
4. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности	<i>Проведение оценки эффективности проекта.</i>

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

1. Матрица SWOT-анализа
2. Сетевой график

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Криницына Зоя Васильевна	Доцент ОСГН ШБИП		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Сычевская Алена Александровна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа 1Г51	ФИО Сычевской Алене Александровне
----------------	--------------------------------------

Школа	Инженерная школа энергетики	Подразделение	Отделение электроэнергетики и электротехники
Уровень образования	Бакалавриат	Направление	27.03.02 «Управление качеством»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Характеристика объекта исследования.	<i>Исследование механизмов мотивации персонала в системе менеджмента качества промышленного предприятия. Разработка корректирующих мероприятий по улучшению системы мотивации персонала. Изученная методика мотивации персонала применима к любому промышленному предприятию. Рабочим местом является офисное помещение с персональным компьютером.</i>
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.	<i>Рассмотреть специальные правовые нормы трудового законодательства; организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.</i>
2. Производственная безопасность 2.1. Анализ потенциально возможных вредных и опасных факторов проектируемой производственной среды. 2.2. Разработка мероприятий по снижению воздействия вредных и опасных факторов	<i>Проанализировать потенциально возможные вредные и опасные факторы при разработке методики контроля качества продукции: — неудовлетворительный микроклимат; — повышенный уровень шума на рабочем месте; — электроопасность (в т. ч. статическое электричество, средства защиты); — недостаточная освещенность рабочей зоны;</i>
3. Экологическая безопасность	<i>— Анализ воздействия объекта на литосферу (отходы, утилизация компьютерной техники и периферийных устройств); — решение по обеспечению экологической безопасности.</i>
4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:	<i>— Анализ возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения; — выбор наиболее типичной ЧС; — разработка мер по предупреждению ЧС; — разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий; — пожаровзрывоопасность.</i>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Сычевская Алена Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 89 с., 6 рис., 18 табл., 30 источников, 2 прил.

Ключевые слова: мотивация, персонал, обучение, система менеджмента качества, стимулирование.

Keywords: motivation, personnel, training, quality management system, incentives.

Объектом исследования являются механизмы мотивации персонала в рамках промышленного предприятия.

Цель работы – изучить механизмы мотивации персонала и их влияние на систему менеджмента качества промышленного предприятия.

В процессе исследования проводились изучение доступной информации по механизмам мотивации персонала, проведение опросов среди сотрудников, анализ и выявление основных пробелов в мотивации персонала организации.

В результате исследования были разработаны корректирующие мероприятия по улучшению уровня мотивации персонала промышленного предприятия.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: программное обеспечение Microsoft Office.

Степень внедрения: корректирующие мероприятия донесены до руководства ООО «Управляющая компания «ЛАМА» приняты на рассмотрение к внедрению.

Область применения: организационная и трудовая среда персонала промышленного предприятия.

С точки зрения экономической эффективности работы следует отметить повышение эффективной работы предприятия, за счет повышения уровня мотивации персонала.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

деятельность: Взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение конкретных целей.

зарботная плата: Мера труда (трудоого вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

кадровый резерв: Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемых должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

корпоративная культура: Разновидность организационной культуры, которая обычно имеет место быть в организациях, функционирующих в бизнес-среде.

лидер: Лицо или группа лиц, которые могут оказывать реально, зачастую и очень значительное влияние на поведение персонала.

лидерство: Способность человека оказывать влияние па отдельных людей или рабочие группы с целью достижения целей управления.

материальная мотивация: Часть мотивации персонала к которой относится: оклад, доплаты, дополнительные надбавки, бонусы и прочие денежные или вещественные выплаты.

метод "кнуа и пряника": Система существенных поощрений и наказаний за результаты труда вне зависимости от личностных особенностей каждого индивидуума.

механизм мотивации: Деятельность направленная на мотивацию и стимулирование персонала путем формирования базы индивидуальных потребностей для выполнения задач в области качества.

мотивация: Комплекс мотивов, определяющих состояние личности – ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.

нематериальная мотивация: Часть мотивации персонала, в которую не включаются деньги и прочие материальные ценности.

организация: Группа людей, которые путем совместных действий стремятся к достижению общей для всех цели.

персонал: Личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам.

система менеджмента качества (СМК): Это часть общей системы управления компанией, которая функционирует с целью обеспечения стабильного качества производимой продукции и оказываемых услуг.

стимул (в организационном поведении): Явления, изменяющие силу действия отдельных мотивов.

стимулирование: Процесс создания в организации совокупности многообразных стимулов, которые так изменяют силу действия мотивов трудовой деятельности.

Содержание

Введение.....	14
Глава 1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	15
1.1. Мотивация в системе менеджмента качества промышленного предприятия	15
1.2. Механизмы мотивации персонала в СМК промышленного предприятия	17
1.3. Типологическая концепция В.И. Герчекова	24
Глава 2. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СМК ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	30
2.1. Характеристика ООО «Управляющая компания "ЛАМА"	30
2.1.1. Мотивация персонала в ООО «Управляющая компания «ЛАМА»	33
2.2. Конкурс «Профессионал года» как механизм мотивации персонала	38
2.2.1. Тур «Суперкладовщик»	38
2.2.2. Отчет о проведении анкетирования среди кладовщиков	40
2.3. Разработка корректирующих мероприятий	44
ГЛАВА 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСНАБЖЕНИЕ	48
3.1. Потенциальные потребители результатов исследования.....	48
3.2. SWOT-анализ	49
3.3. Структура работ в рамках научного исследования.....	51
3.4. Определение трудоемкости выполнения работ.....	52
3.5. Разработка графика проведения научного исследования.....	54
3.6. Бюджет научно-технического исследования (НТИ)	58
3.6.1. Расчет материальных затрат НТИ.....	58
3.6.2. Основная заработная плата исполнителей темы	59
3.6.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы	61
3.6.4. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)	62
3.6.5. Накладные расходы	63
3.6.6. Определение эффективности исследования	64

ГЛАВА 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	66
4.1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	67
4.1.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства	67
4.2. Производственная безопасность.....	69
4.2.1. Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследования	69
4.3. Экологическая безопасность	76
4.3.1. Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.	76
4.3.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.	77
4.4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях.....	78
4.4.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований	78
4.4.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований	80
Заключение	83
Список используемых источников.....	84
Приложение А	88
Организационная структура ООО «Управляющая компания «ЛАМА»	88
Приложение Б.....	89
Анкета для опроса кладовщиков ООО «Управляющая компания «ЛАМА»	89

Введение

Система менеджмента качества (далее СМК), является цельной структурой и единой системой достижения целей организации. Без персонала организация не сможет получать тех результатов, ради которых она была создана. Именно поэтому важным этапом внедрения системы менеджмента качества является правильная система мотивации персонала и его вовлеченность в работу.

Мотивация – это эффективный инструмент, используемый компанией для достижения конкретных целей и планов.

При внедрении и функционировании системы менеджмента качества важно, чтобы все усилия, предпринимаемые сотрудниками предприятия, были направлены на достижение единых целей.

Целью данной работы является изучение механизмов мотивации персонала СМК промышленного предприятия и выявление наиболее действенной стратегии управления персоналом в организации.

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить основные понятия и определения;
2. Изучить основные теории мотивации;
3. Проанализировать из чего складывается механизм мотивации персонала;
4. Рассмотреть механизмы мотивации персонала на примере ООО «Управляющая компания «ЛАМА»;
5. Разработать предложения по улучшению системы мотивации ООО «Управляющая компания «ЛАМА»

Глава 1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Мотивация в системе менеджмента качества промышленного предприятия

Чтобы предприятие достигло поставленных целей, необходимо создать такую систему мотивации персонала, которая будет влиять на все уровни управления, каждого сотрудника, коллективы подразделений и всей организации в целом.

В СМК мотивацию персонала структурируют на пять направлений:

- Условия работы;
- Ресурсы;
- Признание;
- Взаимоотношения;
- Ответственность.

Условия работы напрямую влияют на качество труда персонала. Рабочее место должно быть полностью оборудовано всем необходимым функционалом, график и условия оплаты труда должны соответствовать ожиданиям персонала. Ресурсы так же немаловажное направление. Сотрудник должен располагать всеми необходимыми средствами информацией для качественного выполнения работы.

Любую работу нужно по достоинству оценивать, будь то материальное вознаграждение или словесное признание от руководства. Важно, чтобы сотрудник чувствовал себя нужным в организации, тогда и уровень мотивации будет гораздо выше. Взаимоотношение с коллегами так же накладывает свой отпечаток на структуру мотивации.

Если влиять на каждое из вышеперечисленных направлений, то можно как раз повлиять на все организационные уровни предприятия. При этом, важно учитывать, что методы мотивации персонала, взятые для отдельных

сотрудников, будут отличаться от методов выбранных в общем для всего коллектива предприятия. В СМК мотивация персонала - процесс, который обеспечивает регулярное выполнение работы сотрудниками. Причем на добровольной основе, а не административной.

Один из принципов менеджмента качества является вовлеченность персонала. В ГОСТ Р ИСО 9000-2015 пункт 2.2.5.2 выделяют такое определение:

«Работники - важнейший ресурс организации. Результаты деятельности организации зависят от того, как люди ведут себя в рамках системы, в которой они работают.

Работники в организации начинают взаимодействовать и становятся заинтересованными через общее понимание политики в области качества и желаемых результатов организации» [1].

Для того чтобы эффективно и результативно управлять организацией, очень важно уважать и вовлекать всех работников на всех уровнях организации. Признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний способствуют взаимодействию работников для достижения целей организации.

На современном этапе развития производства, персонал предприятия занимает очень важную роль. Именно сотрудники обеспечивают слаженную работу организации, а значит производят качественную продукцию. Организация, в которой персонал замотивирован, вовлечен в работу, успешно развивается не только в области системы менеджмента качества, но и является достаточно конкурентоспособным объектом на рынке.

Многие компании пренебрегают деятельностью, направленной на мотивацию персонала. Все, что связано с персоналом, ограничивается требованиями наличия необходимых знаний, навыков и опыта, т. е. замыкается на самом сотруднике, и при этом не раскрыты требования к тому, как данного сотрудника «вписать» в единую систему.

Тем не менее, чтобы на выходе получился качественный продукт, всем работникам важно понимать систему в целом и осознавать потребности коллег для слаженного взаимодействия всех звеньев цепи.

1.2. Механизмы мотивации персонала в СМК промышленного предприятия

Механизмы мотивации персонала направлены на мотивацию и стимулирование персонала путем формирования базы индивидуальных потребностей для выполнения задач в области качества с целью повышения результативности СМК промышленного предприятия.

Механизм мотивации строится на различных теориях стимулирования, которые зародились очень давно. Эти теории вытекают одна из другой, дополняя и незначительно меняя основную идею. Любую из них можно применить к промышленному предприятию, но идеальным решением будет найти комплексное решение для конкретной организации, адаптировать его под реальные условия и внедрить.

Теории мотивации развиваются, постепенно адаптируются к современному обществу, дополняя друг друга. На базе традиционных теорий развиваются новые, на первый взгляд совершенно похожие. Но каждая новая теория лишь расширяет понятие мотивации, глубже вникает в модели поведения современного человека. Важно отметить, что единого понятия к определению мотивация не существует, ученые различных сфер общества спорят об этом и в наше время.

Зная основные теории мотивации можно создать уникальные механизмы мотивации персонала для каждого предприятия.

Чтобы разграничить эти термины, надо отметить, что мотивом чаще называют внутреннее побуждение человека, осознаваемое им, а стимулом – то, что влияет на него извне.

Мотивация в целом – это побуждение к действию, то есть то, с помощью чего человек заставляет себя (или других) двигаться к цели.

Стимулированием считают набор определенных инструментов мотивации людей, использование которых приведет к улучшению качества работы человека [2].

Важно правильно выделить мотивы и стимулы сотрудников, чтобы грамотно создать систему мотивации персонала.

Процесс мотивации достаточно сложен, поэтому и существует множество различных способов описания возникновения и реализации потребностей у сотрудников организации (рисунок 1).

Все это разнообразие закрепляют теории мотивации персонала, которые бывают:

1. Традиционные - имеют в основе использование «кнута и пряника» в том, что касается материального стимулирования сотрудников.

2. Содержательные - отмечают отдельные внутренние мотивы и потребности работника, которые направлены на его деятельность.

3. Процессуальные - описывают и анализируют то, каким образом поведение человека получает импульс, как оно направляется, поддерживается и чем заканчивается.

Традиционные теории мотивации прямолинейны: работаешь хорошо получаешь награду, плохо – наказание. С точки зрения содержательных теорий мотивации персонала руководству следует взглянуть немного глубже на процесс, взглянуть на истинные внутренние мотивы сотрудников и на основании этого строить систему мотивации и управления персоналом. Процессуальные теории мотивации самые обширные и глубокие. Такие теории заставляют не только взглянуть внимательнее на работу персонала, но их понять с чего все начинается, почему сотрудник так относится к своей работе, что заставляет его двигаться дальше. Процессуальные теории являются самыми сложными в применении и при этом самыми долговечными и эффективными.

Разберем подробнее основные теории мотиваций в каждом разделе.

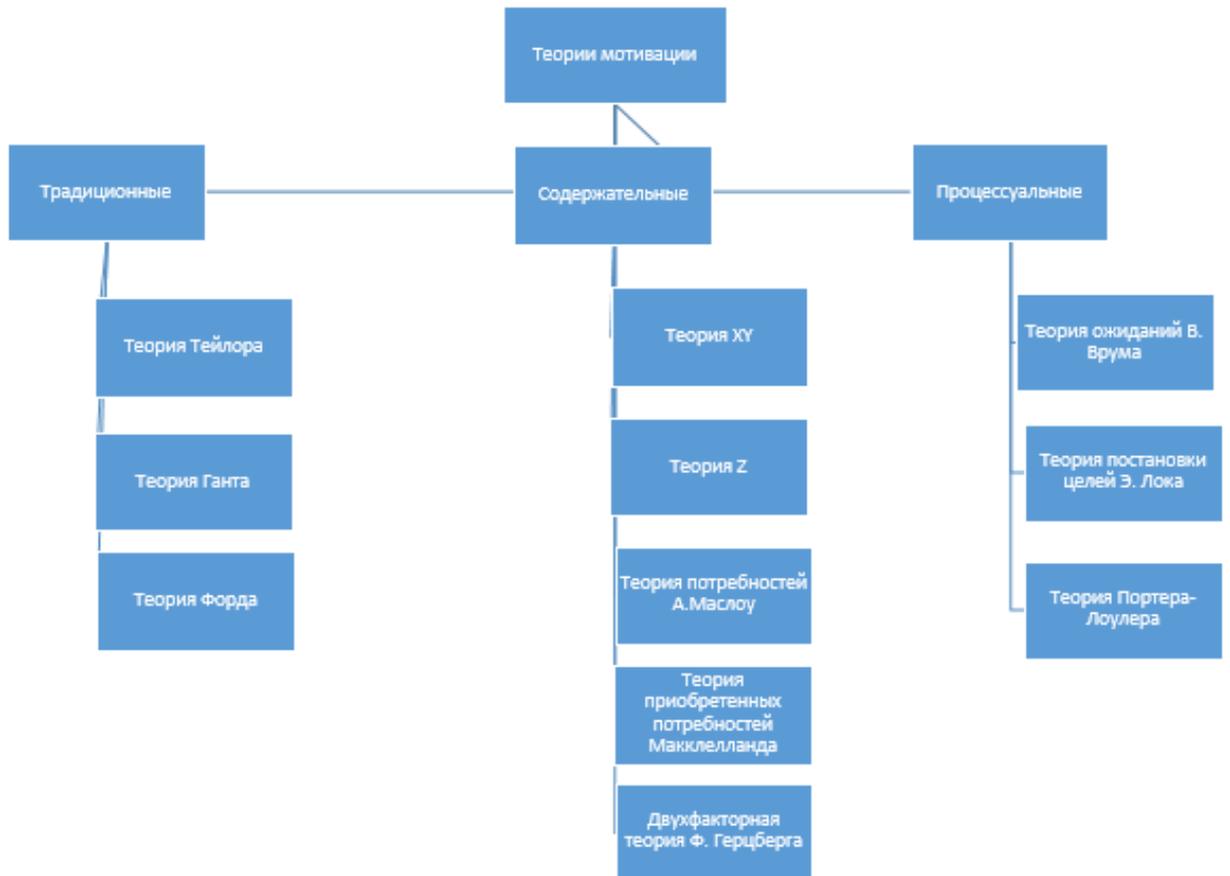


Рисунок 1 – Виды теорий мотивации

▪ **Традиционные теории мотивации**

Традиционные теории мотивации персонала имеют в основе использование «кнута и пряника» в том, что касается материального стимулирования сотрудников.

Теория Тейлора

По мнению Фредерика Тейлора, основная проблема работников — это отсутствие инициативы. Сотрудники работают медленно, не стремятся достигнуть каких-либо высоких достижений в работе. Он является основоположником так называемого «научного управления», суть которого заключалась в следующем:

- Следует оптимизировать процесс труда в организации и обучить этому сотрудников:

- Обязательно ставить перед сотрудниками конкретные планы и нормы труда, чтобы им было к чему стремиться при выполнении своих должностных обязанностей;
- Предоставлять сотрудникам лучшие условия труда;
- Каждый сотрудник в организации должен понимать за что он получает заработную плату и определенное материальное поощрение. А именно от каких достижений в его работе может улучшиться его положение в компании.

Такая система мотивации проводит прямую связь между заработком сотрудника и его трудом и выбирать именно тех сотрудников, которые заинтересованы в высоком уровне оплаты труда.

Теорию Тейлора продолжил Генри Гантт. Он развил его теорию, ввел систему премирования и поощрений. Он первый разработал и ввел в употребление систему графиков планирования и календарные планы. Такое нововведение позволило структурировать работу персонала, а так же более эффективно выполнять работу т.к. все ели и задачи стали четко распланированы и нормированы. Также им была улучшена заработная плата, в которую включили и повременную, и сдельную формы.

Это очень заинтересовало работников и стимулировало к превышению нормы выработки [3].

Теория Форда

Генри Форд является родоначальником машиностроения, а также он разработал свою теорию мотивации, которая основывалась на следующих принципах:

- У сотрудников должна быть высокая заработная плата;
- Норма выработки часов в неделю должна составлять 48 часов по четкому графику;
- У каждого рабочего должно быть качественное оборудование, чтобы он мог в дальнейшем обеспечить потребителя качественным товаром;

- Соблюдать чистоту и гигиену в обязательном порядке.
- Улучшать качество получаемого продукта раз за разом.

▪ **Содержательные теории мотивации**

Теория «X» и «Y».

Дуглас Мак-Грегор предложил свою «идеализированную» теорию мотивации персонала. За основу данной теории были положены две противоположные модели поведения человека, обозначенные Мак-Грегором как теории «X» и «Y». В современном обществе людей полностью идентичных одной из моделей не существует, однако свои выводы из этого сделать можно. Рассмотрим подробнее каждую из линий поведения работника.

«X»: Сотрудник данного типа ленив, недобросовестен и безынициативен. Он всегда старается переложить свои задачи на чужие плечи и извлечь максимум выгоды для себя в любой ситуации. Ответственность для такого типа сотрудников тяжелое испытание, к которому они не готовы.

Для таких сотрудников основная мотивация материальная. Все стимулы должны быть переведены в денежный эквивалент. Вторая эффективная мотивация для таких сотрудников принуждение. Приказы, уставы и жесткие рамки, а также страх перед определенным наказанием заставят такого сотрудника подчиняться и выполнять свои должностные обязанности как следует. К таким сотрудникам нельзя проявлять доверие, лучше полный контроль и авторитарный стиль управления.

«Y»: Сотрудники этого типа полные противоположности предыдущему. Они инициативны, активны и стремятся к карьерному росту. Они получают удовольствие от выполняемой работы и делают её хорошо [4].

Главный стимул для таких сотрудников возможность самореализации, карьерный рост, признание среди коллег и руководства.

Теория потребностей А. Маслоу

А. Маслоу выстроил все мотивы человека в определённую иерархию потребностей рисунок 2. Чтобы перейти к удовлетворению потребностей выше по ступени, сначала нужно удовлетворить потребности ниже.

Как видно из рисунка основная потребность без которой невозможно мотивировать сотрудника дальше это физиологическая. Сотрудник должен быть здоров, сыт, тепло одет. Далее он должен чувствовать себя в безопасности, его жизни ничего не должно угрожать, чтобы он мог чувствовать себя защищённо и спокойно.

Каждому человеку важно чувствовать свое принадлежность к какой – либо социальной группе, к семье чтобы чувствовать себя полонённым. Но при этом каждый человек хочет добиться в жизни определенного успеха, а значит потребность в признании в наше время очень важно. Верх пирамиды занимает потребность в личном росте и саморазвитии [5].

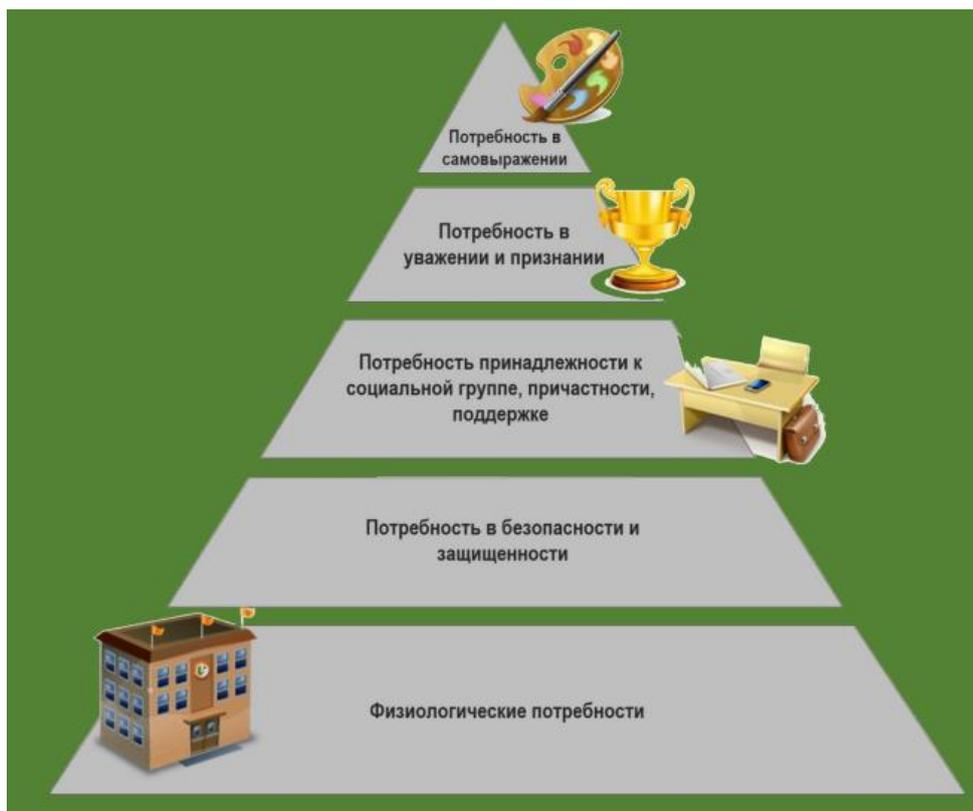


Рисунок 2 – Пирамида потребностей по А.Маслоу

▪ **Процессуальные теории мотивации**

Теория ожиданий В. Врума

Согласно теории, В. Врума мотивацией для любого человека является желание достигнуть определённого ценного результата, т.е. сотрудник выполняет свою работу хорошо или плохо, при этом ясно понимая последствия своего поведения.

Теория включает в себя три направления: ожидание, валентность и инструментальность. Сотрудник от результатов своего труда ожидает определенную награду и верит в то, что его действия приведут к желанному результату. Валентность в данной теории выражается положительно: если человек идет и добивается определенного результата и отрицательно: если наоборот стремится его избежать.

Третья составляющая - инструментальность заключается в понимании сотрудником, того, что существует некая последовательность небольших промежуточных этапов работы, каждый из которых очень важен и служит этапом для достижения более высокой основной цели.

Теория постановки целей Э. Лока

Основная идея теории – цель организации должна восприниматься сотрудниками как собственная.

Чтобы поставить такую серьезную цель, нужно соблюдать ряд требований. Во-первых, цель не должна быть легкодостижимой, тогда её эффективность будет выше. Слишком очевидная постановка не будет иметь должной заинтересованности среди сотрудников. Во-вторых, сотрудник должен принять эту цель, а лучше и поучаствовать хотя бы косвенно в её постановке, тогда цель будет достигнута. Важным требованием является наличие обратной связи. Каждый сотрудник должен иметь возможность получать информации о том, на каком этапе к достижению цели находится он и его подразделение. Нельзя забывать о таком критерии, как конкретика. Если сотрудник заранее точно понимает, что ему нужно сделать и к чему это приведет, будет достигнут максимально высокий результат [6].

1.3. Типологическая концепция В.И. Герчекова

Особое внимание стоит уделить именно современным теориям мотивации персонала. Одной из самых популярных на сегодняшний день является теория В.И. Герчекова, которая активно практикуется в российских организациях. Данная теория была создана российским психологом с учетом особенностей работника именно нашей страны.

Теория мотивации профессора, доктора социологических наук В.И. Герчекова заслуживает отдельного внимания. Российский психолог считал, что на поведение работника влияют различные мотивы трудовой деятельности.

Типологическая модель состоит из двух осей: мотивация и трудовое поведение (рисунок 3). В.И. Герчиков выделяет два типа трудовой мотивации – это мотивация достижения и мотивация избегания [7]. Сотрудник, который подвержен мотивации достижения работает на результат и стремится получить определенное награждение за свой труд. Сотрудник, ориентированный на мотивацию избегания, стремится всячески избежать определенных негативных последствий за невыполнение поставленных перед ним задач.

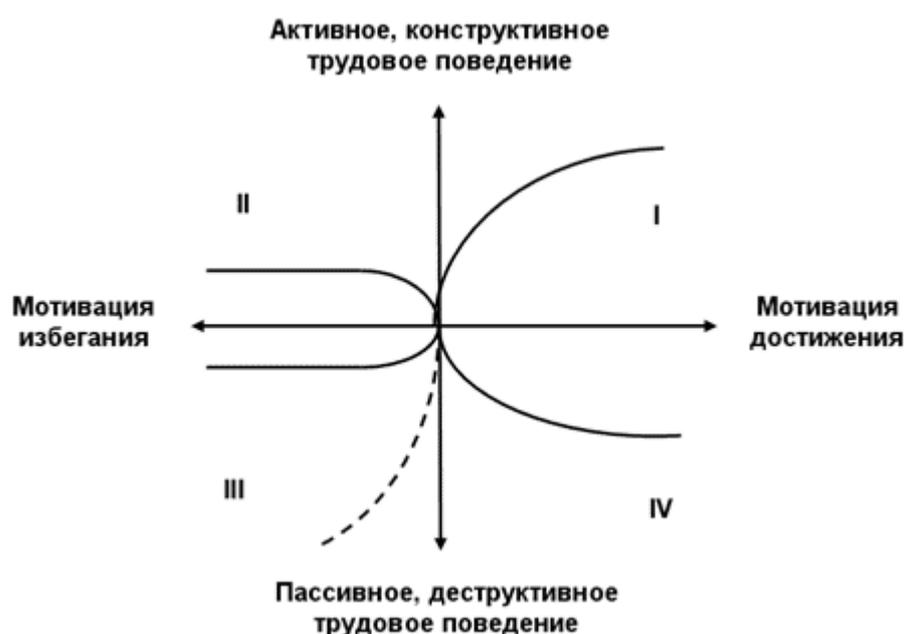


Рисунок 3 – Базовая модель трудовой мотивации

Оси мотивации и трудового поведения делят поле на четыре части, в концепции В.И. Герчикова они названы "квадранты".

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только "естественными" пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и "работе по правилам" (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и "разжечь" их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет [8].

В отличие от предыдущих теорий мотивации персонала профессор систематизировал не сами мотивы, а конкретные мотивационные типы работников.

В.И. Герчиков делит воздействие на человека на внешнее (стимулы) и установки самого человека (мотивы). Он говорит о том, что желая каким-либо

способом замотивировать сотрудника, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы и выделяет 5 мотивационных типов согласно своей теории.

Помним о том, что автор делит трудовую мотивацию на мотивацию достижения и избегания. Первые четыре мотивационных типа относятся именно к мотивации достижения.

Первый тип – инструментальный. Такой тип работника интересуется возможностью заработать как можно больше, крайне нацелен на результат. Работа как таковая является источником для удовлетворения других потребностей и не является особой ценностью. Его интересует конкретный заработок и то насколько высоко в денежном эквиваленте руководство оценивает его труд. Такой тип работника к примеру не отказался бы поработать в условиях хуже, чем имеются на данный момент времени. Для него это хороший повод попросить прибавку к заработной плате в связи с низкими условиями труда, повысить свой заработок, а значит быстрее добиться других своих целей не связанных с работой.

Второй тип – профессиональный. Такой тип работников стремится развиваться и ему крайне важно движение вверх по карьерной лестнице. Он ценит интересные и трудные задания, ведь для него это отличная возможность проявить себя, доказать, что он может больше и лучше, чем остальные. Считает важным пунктом работы – самостоятельную деятельность, важно, чтобы его приняли как профессионала своего дела. Такие сотрудники быстро становятся лучшими в своей отрасли и не зря.

Третий тип – патриотический. Название данного мотивационного типа говорит само за себя. Такие сотрудники ценят всеобщее признание в компании, для них это очень важно. Они трудятся ради общего блага компании, убеждены, что компании без них не сможет достойно функционировать. Такие сотрудники всегда готовы взвалить на себя дополнительные обязанности ради достижения общей великой цели.

Четвёртый тип – хозяйский. Сотрудник у которого преобладает данный мотивационный тип для компании является самым эффективным в

соотношение затрат и результатов. Он ответственно выполняет свою работу с максимальной отдачей, при этом он не настаивает на особом интересе к своей деятельности или высокой оплате труда. Такой сотрудник не требует постоянного контроля или дополнительных указаний, но таким типом сложно управлять. Он не только не требует контроля, указаний, но и не потерпит их в принципе. Такой мотивационный тип характерен для предпринимателей и бизнесменов.

Пятый тип - Люмпенизированный тип (избегательный) тип.

Что касается мотивационных типов, которые относятся к мотивации избегания, такой тип существует один. Он называется избегательный тип.

Сотрудники с таким типом мотивации малоактивны, у них низкий уровень мотивации к работе и в большинстве случаев не особо высокий уровень квалификации как специалиста. Такие сотрудники не хотят работать, и выполняют работу только на такой уровень, чтобы не получить выговор или другие наказания от руководства. Такой тип старается максимально минимизировать свои должностные обязанности насколько это возможно, а лучше переложить их на другие более ответственные плечи. Такие люди не любят активных сотрудников и сами не проявляют стремление к действию [9].

Мотивационный тип сотрудников не ценится высоко, но есть и свои плюсы – такой сотрудник удобен.

В отличие от других мотивационных типов, он возьмется за работу, если другие не желают этого делать. Он всеми силами пытается уровнять всех сотрудников. Он возьмется за порученную вами работу лишь потому, чтобы другие не получили больше, чем он. Кроме этого это единственный мотивационный тип, к которому применим административный стиль управления, который так распространен в нашей стране.

Анализируя особенности каждого из типа персонала, руководство компании может эффективно применять различные типы стимулирования к определенному типу сотрудника. В.И. Герчиков создал специальный тест для

персонала, по результатам которого можно определить мотивационный тип каждого сотрудника.

Прежде всего по результатам данной типологической концепции можно правильно выработать вид стимулирования для каждой группы сотрудников. Так к примеру, для каждого типа можно выделить виды стимулирования, которые категорически запрещены:

При инструментальном типе очевидно, что не сработают моральные виды стимулирования. При профессиональном типе ни в коем случае нельзя применять негативные виды стимулирования в виде наказаний, лишения премий, угрозой увольнения и т.д. Патриотический тип в плане методов стимулирования самый простой. У таких сотрудников нет особо запрещенных методов стимулирования. Что касается хозяйского типа, так же, как и в профессиональном, таких сотрудников нельзя наказывать, они этого просто не допустят. Избегательный тип в методах стимулирования отличается от остальных, им не подойдет стимулирование карьерным ростом или участие в управлении, им такое просто не интересно и особо не нужно.

Понимание какие сотрудники работают в организации так же поможет выработать правильную систему оплаты труда и формирование кадрового состава.

Для инструментального типа важна прямая зависимость заработка от достигнутых результатов. Таким сотрудникам идеально подойдет сделная заработная плата. Что касается профессионального типа – с точностью да наоборот. Таким сотрудникам важен стабильный оклад и различия в зарплате основанное на уровне квалификации работников организации и занимаемой должности. Сотрудникам – патриотам важно, чтобы зарплатная плата особо не отличалась от остальных, ведь организация для них является единой системой и все должны трудиться одинаково ради общей цели. Хозяйственный тип расположен к сделной оплате труда, а избегательный к повременной, в зависимости от затрат труда, плюс премии по общим результатам работы отдела [10].

Что касается кадрового состава, здесь все зависит от требований организации к персоналу. К примеру, чтобы сотрудник лучше работал в команде и все решения согласовывал с руководителем идеально подходит сотрудник-патриот, а вот если организация труда автономная и полагаться нужно только на себя, такие сотрудники категорически не подходят. Если нужно работать автономно, самостоятельно принимать решения, в этом случае идеально подходит хозяйский тип. Результативность пойдет вверх, если нанять именно такого сотрудника. По результатам исследований мотивационных типов и их влияния на деятельность организации, правильный подбор персонала составляет 20-25% производительности труда.

Знание мотивационного типа сотрудников позволяет решать массу задач в организации. Помимо вышеперечисленного тип сотрудника помогает в организации труда, обучении и развитии персонала, а так же выработки верного стиля коммуникации с сотрудниками [11].

На базе вышеизложенных теорий мотивации персонала, можно создать уникальную для предприятия систему мотивации, где каждый сотрудник будет знать свое место в единой системе организации.

Таким образом, принципы менеджмента качества будут выполнены по всем пунктам. Персонал будет вовлечен в работу организации, будет знать и беречь ценности компании. Ориентация на потребителя будет выше, продукция будет более качественная и предприятие будет развиваться и расти, ведь сотрудники развиваются и совершенствуются вместе в ней.

Глава 2. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СМК ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Характеристика ООО «Управляющая компания "ЛАМА"»

ООО «Управляющая компания «ЛАМА» - динамично развивающаяся розничная сеть в Сибирском регионе, Томской области, являющаяся лидирующей розничной сетью в г. Томске, с более чем двадцатилетней успешной историей бизнеса. В компании всего работает около 3000 сотрудников по 700 специальностям. Организационная структура компании представлена в Приложении А. Организационная структура управления ООО «Управляющая компания «ЛАМА» является линейно-функциональной.

Нескольким компаниям, входящим в группу «ЛАМА», принадлежат:

- сеть розничной торговли: сеть универсамов «Абрикос», сеть супермаркетов «ЛАМА», сеть гипермаркетов «Фуд Сити»;
- пищекомбинат «ЛАМА» – производство продовольственных товаров:
 - колбасный цех,
 - мясной цех,
 - рыбоперерабатывающий цех,
 - пельменный цех,
 - пекарня, мини-пекарни,
 - салатные цеха,
 - кондитерский цех, который также работает и по индивидуальным заказам;
- управление недвижимостью: компания предоставляет площади в аренду в торговых центрах;
- логистически-сбытовой комплекс;
- вспомогательные службы: экономические, юридические и т. д.

Розничная сеть «ЛАМА» на данный момент насчитывает более 50 магазинов с общей торговой площадью более 70 000 м²:

- более 50 универсамов в формате «Абрикос», «Абрикос Плюс», «Близкий»;
- 2 супермаркета «ЛАМА»;
- 6 гипермаркетов «Фуд Сити» и гипермаркет под маркой «Interspar».

Поскольку «ЛАМА» – это целая Группа Компаний, то ее деятельность охватывает множество обособленных, несвязанных между собой многопрофильных организаций. Из общего у них только – подчинение одной управляющей компании со множеством служб и отделов, во главе с генеральным директором компании «ЛАМА» – Левчуговым Владиславом Викторовичем [12].

Миссия компании «ЛАМА» звучит следующим образом: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России». Смысловой нагрузкой здесь наделено каждое слово, которое, в свою очередь, предопределяет более узкие цели компании. Также миссия определяет, что именно делает «ЛАМА» для потребителей.

1. «Мы» – это не только руководство компании, но и все сотрудники организации, потому что достичь успехов можно только путем совместных усилий. «ЛАМА» – это команда единомышленников. Люди, которые приходят в компанию получают не только работу, но и возможность профессионального и личностного роста, пройти обучение и построить карьеру, а также реализовать свой творческий потенциал. Собственный корпоративный университет позволяет проводить уникальные тренинги и семинары для сотрудников, обучать и развивать каждого.

2. «Обеспечиваем» – сотрудники компании заботятся о качестве продукции, компания предлагает натуральные и качественные товары в магазинах, контролирует качество товаров поставщиков.

3. «Продовольственную безопасность» – компания ставит перед собой цель: обеспечить покупателей здоровыми и экологически чистыми товарами,

привить понятие «здоровое питание» и культуру потребления натуральных продуктов. «ЛАМА» предлагает покупателям уникальные живые продукты, содержащие максимум полезных витаминов и микроэлементов, наполняющих организм силой, здоровьем и энергией. Вся продукция, попадающая в магазины, проходит проверку в собственной производственной лаборатории.

4. «России» – компания входит в «Союз независимых розничных сетей России».

Проверяя товары, исключается возможность попадания на прилавки товаров, не соответствующих стандартам качества, потребителям.

Задачи, которые ставятся компании «ЛАМА» для выполнения своей миссии:

- исключение продуктов с содержанием ГМО и опасных консервантов;
- обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании;
- создание новых производств для категорий товаров, по которым на рынке нет достойного предложения в области качества;
- обеспечение профессиональной логистики для сохранения качества доставляемой продукции;
- выстраивание партнерских взаимоотношений с производителями, заинтересованными в обеспечении рынка качественными товарами;
- создание профессиональной команды единомышленников, разделяющих миссию компании;
- быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании;
- тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.

Основная ценность компании «ЛАМА» – забота о потребителе, а именно:

- формирование культуры здорового и безопасного питания;
- в основе деятельности компании «ЛАМА» - 100% учет потребностей и предпочтений потребителя;
- постоянное обновление ассортимента в полном соответствии потребностям потребителей;
- постоянное совершенствование качества и вкуса продукции в полном соответствии с предпочтениями потребителей;

Целью осуществления деятельности компании, является обеспечение покупателей (потребителей) широким ассортиментом качественных товаров по разумным экономически обоснованным ценам, удовлетворяющим требованию о соотношении цены и качества товара. Данная цель может быть достигнута только при условии соблюдения компанией и ее поставщиками требований действующего законодательства Российской Федерации.

2.1.1. Мотивация персонала в ООО «Управляющая компания «ЛАМА»

«Управляющая компания «ЛАМА» – это команда единомышленников. Люди, которые приходят в неё получают не только работу, но и возможность профессионального и личностного роста, пройти обучение и построить карьеру, а также реализовать свой творческий потенциал. Собственный корпоративный университет позволяет проводить уникальные тренинги и семинары для сотрудников, обучать и развивать каждого.

1. Обеспечение контроля качества поставляемой в магазины продукции.

Вся продукция, попадающая в магазины компании «ЛАМА», проходит проверку в собственной производственной лаборатории. Проверяя товары, мы исключаем возможность попадания товаров, не соответствующих стандартам качества, нашим потребителям.

2. Обеспечение профессиональной логистики сохранения качества продукции.

Для сохранения качества продукции «ЛАМА» уделяет особое внимание условиям перевозки и хранения товара. Ни один товар не может считаться качественным, если его неправильно транспортировали и хранили. Для доставки отдельных групп товаров используется спецоборудование, такое как рефрижераторы. Склады оборудованы по последнему слову техники, что позволяет хранить товары при разной температуре, уровне влажности, автоматически отслеживать сроки годности [12].

Ценности, как наиболее важные и значимые предметы и явления, занимают важнейшее место в жизни человека и общества. Именно ценности характеризуют образ жизни человека, определяют его поведение, направляют его поступки. Конкретная система ценностных ориентаций выступает основой развития любой личности. Корпоративные ценности – это добровольно воспринимаемые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы взаимоотношений, реализуемые в правилах, нормах, языке общения при функционировании организации.

Они служат критерием норм и правил поведения человека в организации, и являются условием для совместного эффективного труда.

Корпоративные ценности компании «ЛАМА»:

- Взаимодействие и сотрудничество;
- Трудолюбие и эффективность;
- Честность и открытость;
- Ответственность и активная позиция;
- Здоровый образ жизни;
- Забота об окружающем мире;
- Забота и семье.

Все эти ценности соблюдаются сотрудниками, они поддерживают общие корпоративные ценности, правила и нормы поведения в целях достижения поставленных перед компанией целей.

Система оплаты труда представляет собой способ исчисления размера заработной платы работников в соответствии с результатами его работы, либо затратами труда.

Составляющие системы оплаты труда в компании «ЛАМА»:

1. Окладная часть – это размер денежной выплаты в составе заработной платы, который выплачивается работнику за выполнение трудовых обязанностей определённой сложности (квалификации) за установленное время без учёта компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Эта выплата фиксирована, обязательна к выплате и является минимальной гарантией оплаты труда работника, ниже которой он не может получить при условии выполнения должностных обязанностей.

2. Переменная часть – различные бонусы КРІ за выполнение стандартов (при условии прохождения оценочных мероприятий). Они могут быть ежемесячные, квартальные, годовые. В качестве примера используемых КРІ представлены карты ежемесячных показателей КРІ сотрудников Службы качества.

3. Бонусы за квалификацию.

4. Компенсационные выплаты, например, за бензин, телефонные услуги.

К социальной и моральной мотивации и стимулированию сотрудников компании можно отнести:

- Для сотрудников «ЛАМЫ» и их семей действует программа «Здоровый офис» - посещение медицинского центра доктора Бубновского на льготных условиях.

- Сотрудники «ЛАМЫ», имеющие стаж работы в компании от года, имеют возможность принять участие в корпоративной программе кредитования.

- Раз в год для каждого сотрудника и его детей компания может оплатить проживание на базе отдыха в Геленджике, либо льготно разместить близких родственников сотрудников, друзей, знакомых.

В компании существует много возможностей для творческого самовыражения, что способствует созданию творческой атмосферы и нормального психологического климата.

- Проведение различных спортивных состязаний по футболу, волейболу и т. д. – компания пропагандирует здоровый образ жизни;
- конкурс «Стань звездой ЛАМЫ» - любой сотрудник мог подготовить творческий номер;
- фестиваль Корпоративного Кино «ЛАМА» в 2012 г.;
- в 2012 г. постановка корпоративного спектакля–мюзикла «По дороге в Изумрудный город» в исполнении сотрудников «ЛАМЫ»;
- ежегодно сотрудники компании участвуют в новогодних конкурсах и принимают поздравления от Деда Мороза и Снегурочки;

К установлению социальных норм поведения в компании можно отнести:

- ежегодное проведение субботников;
- пропаганда здорового образа жизни;
- акция «Сделай город зеленым» - посадка деревьев.

К развитию у работников инициативы и ответственности можно отнести чемпионат кассиров, ставший традиционным для компании. Кассиры соревнуются в скорости и качестве обработки товара на кассе, скорость подсчета денежных купюр, знании законов и нормативных документов, регламентирующих взаимоотношения с покупателем, проговаривании сервисного диалога. Данное соревнование развивает в сотрудниках инициативность, стремление к развитию в своей деятельности, ответственность, вместе с тем, сотрудники повышают свою квалификацию и производительность труда более чем в 3 раза. В качестве материального стимулирования, победители от каждого формата магазинов награждаются путевками в Чехию, Таиланд, Париж, Черногорию, Германию, Австрию. Помимо финалистов чемпионата кассиров, на церемонии вручения были отмечены «Любимые кассиры», которых наградили памятными подарками, а

также кассиры, которые стали «Гордостью компании», они получили Свидетельства и отличительные значки компании.

Участие сотрудников в управлении выражается в том, что каждый работник может внести идеи и предложения по улучшению работы и жизни в компании. Так, например, одна из сотрудниц магазина «Абрикос» предложила идею продажи упакованных готовых обедов в розничной сети. Эта идея понравилась специалистам по развитию и продвижению компании, были произведены экономические расчеты проекта, после чего было решено воплотить данный проект в жизнь. Одним из руководителей проекта была назначена эта сотрудница, она помогала в реализации намеченного плана. Проект оказался удачным и был запущен в нескольких магазинах. Сотрудница получила премию.

Также в компании существует свой кадровый резерв. В него могут попасть желающие продавцы от 3 разряда, написав заявление. Необходимо пройти вступительные тесты, а затем обучение в группе в корпоративном университете по специально разработанной программе от 3 до 6 мес. Обучение ведут бизнес-тренеры компании. По итогам обучения, каждый готовит свой проект, который презентуется и защищается перед комиссией. Если по итогу оценка «4» или «5», то сотрудник имеет возможность претендовать на должность заместителя управляющего магазином либо управляющего магазином. В данном примере проявляется формирование групп для обучения, участие сотрудников в управлении, их инициативность, ответственность, творческие способности в подготовке проекта, стимулирование сотрудников для профессионального развития.

В качестве социально-психологического анализа для сотрудников компании в корпоративном университете проводятся различные тренинги по специально разработанным программам, такие как «управление стрессом», «корпоративный тайм-менеджмент», «outlook», «основы мерчандайзинга», «психология деловых коммуникаций: конфликтология», «эффективное ведение переговоров» и т. д.

Компания предоставляет все возможности для развития успешной личности сотрудников, для профессионального и карьерного роста.

2.2. Конкурс «Профессионал года» как механизм мотивации персонала

Ежегодно в компании «ЛАМА» проходит конкурс «Профессионал года».

Цель проведения конкурса:

- обучить сотрудников ключевым стандартам компании;
- повысить уровень сервиса в магазинах;
- повысить имидж профессии продавца-универсала, кассира, кладовщика;
- мотивировать сотрудников с лучшими показателями.

В случае успешного прохождения этапов конкурса, его результаты засчитываются в качестве итогов плановой обязательной аттестации для сотрудников.

Данные сотрудники освобождаются от прохождения аттестации по тем компетенциям, которые они подтвердили в процессе участия в конкурсе.

Участники конкурса могут получить ценные призы, дипломы и звание «Гордость компании». Так же победитель конкурса имеет возможность зачисления в кадровый резерв компании.

Конкурс проводится для:

1. кассиров, продавцов-универсалов 2 и 3 разряда;
2. продавцов отдела гастрономии (гипермаркетов) 2 и 3 разряда
3. кладовщиков гипермаркетов 2,3 разряда и продавцов-универсалов 4 разряда.

2.2.1. Тур «Суперкладовщик»

Для продавцов и кассиров участие в этом конкурсе является обязательным. На этапах тестирования они подтверждают свои разряды. Для

кладовщиков участие является добровольным. В связи с чем возникла проблема низкого уровня участия сотрудников в данном туре.

Тур «Суперкладовщик» проходит в 3 этапа. В первом этапе тестирование на внимательность и память, а так же проверяется знание регламентов и стандартов компании. Тур проходит в этом году онлайн.

По итогам прохождения заочных туров лучшие кладовщики проходят очный тур конкурса в Корпоративном университете. К очным турам Конкурса не допускаются сотрудники:

- С нарушениями трудовой дисциплины (прогулы и т.д.).
- С нарушениями, выявленными со стороны СБ
- С регулярными ошибками в работе.

В рамках очного этапа тура «Суперкладовщик» проводят письменное тестирование на знание регламентов, стандартов, а так же письменное тестирование на внимание, память, познавательные способности.

Финал проходит в форме практики. Для кладовщиков это «Приемка товара сканером». Кладовщику следует принять товар сканером, проконтролировать сроки товара, проверить документы на товар. Жюри оценивает уровень профессионализма сотрудников – скорость и безошибочность приемки товара и выбирает победителей всего конкурса.

По итогам финала - два призовых места:

- 1 место среди продавцов-универсалов 4 разряда
- 1 место среди кладовщиков гипермаркетов

В 2019 году уровень участия в конкурсе среди кладовщиков был очень низкий. В рамках исследования была поставлена цель: выяснить причину отказа от участия сотрудников и разработать корректирующее мероприятия по улучшению ситуации. Для проведения анализа ситуации была разработана анкета для опроса сотрудников, которая представлена в Приложении Б.

2.2.2. Отчет о проведении анкетирования среди кладовщиков

Основной целью проведения анкетирования являлось: Выяснить причину низкого уровня участия кладовщиков в туре «Суперкладовщик» проходящего в рамках конкурса «Профессионал года».

В анкетирование участвовали магазины находящиеся по следующим адресам:

- Проспект Комсомольский, 136 (Interspar)
- Улица Вершина 44 (Абрикос)
- Улица Красноармейская 101,а (Абрикос)
- Улица Киевская 109/1 (Абрикос)

В магазинах Абрикос по причине небольшого формата работают по одному кладовщику в смене. В Interspar в один день выходит до 7 кладовщиков в зависимости от загруженности. В общей сложности было опрошено 20 кладовщиков с разным стажем работы и различным возрастом.

Среднестатистические ответы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты опроса кладовщиков

Вопрос	Вершинина 44	Красноармейская 101 а	Киевская 109/1	Комсомольский 136
1) Сколько Вы работаете на данной должности?	Пол года, 5 лет	2 месяца, 3 года	5 лет, 3 года	От месяца до 5 лет (14 человек)
2) Какие перспективы карьерного роста Вы видите для себя?	Рост до зам. Управляющего магазина	Пока никак	Никаких	Директор, Управляющий магазина Старший кладовщик

Продолжение таблицы 1- Результаты опроса кладовщиков

3) Какие корпоративные обучения у Вас проводятся?	Рассказывают новости, рассказывают о приемке товара	Не оповещали	Не проходят обучения	Самообучение
4) Как Вы считаете, для чего мотивируют сотрудников?	Чтобы появилось желание развиваться дальше	Идти вверх по карьерной лестнице	Чтобы хорошо работали	Повысить целеустремленность. Чтобы лучше работали
5) Какие виды мотивации для Вас наиболее эффективны?	Похвала Материальное поощрение	Материальное поощрение	Премия Материальное поощрение	Материальное поощрение
6) Что вы знаете о Туре «Суперкладовщик» ?	Приглашали, но в чем суть не знает	Приглашали. Будут тесты, приемка товара и т.д.	Приглашали. Нужно знать регламенты, правила, уметь принимать товар и т.д.	Приглашали, но не все помнят в чем суть.
7) Как Вы считаете, зачем проводится этот конкурс?	Стимул прибавки к зп Показать, что можешь работать лучше	Смотрят кто лучше, чтобы росли дальше	Для карьерного роста	Карьерный рост
8) Что Вам даст участие в этом конкурсе?	Прибавку в зп Карьерный рост	Карьерный рост	Нет желания расти	Прибавку в зп Карьерный рост
9) Что мешает Вам принять участие в туре «Суперкладовщик» ?	Мало опыта Маленький стаж на должности	Личные причины Маленький стаж на должности	Нет желания	Не заостряют внимание на актуальности данного мероприятия

Распределение данных на рисунке 4, наглядно показывает, что на данный момент в компании много новых сотрудников, что напрямую влияет на уровень мотивации.

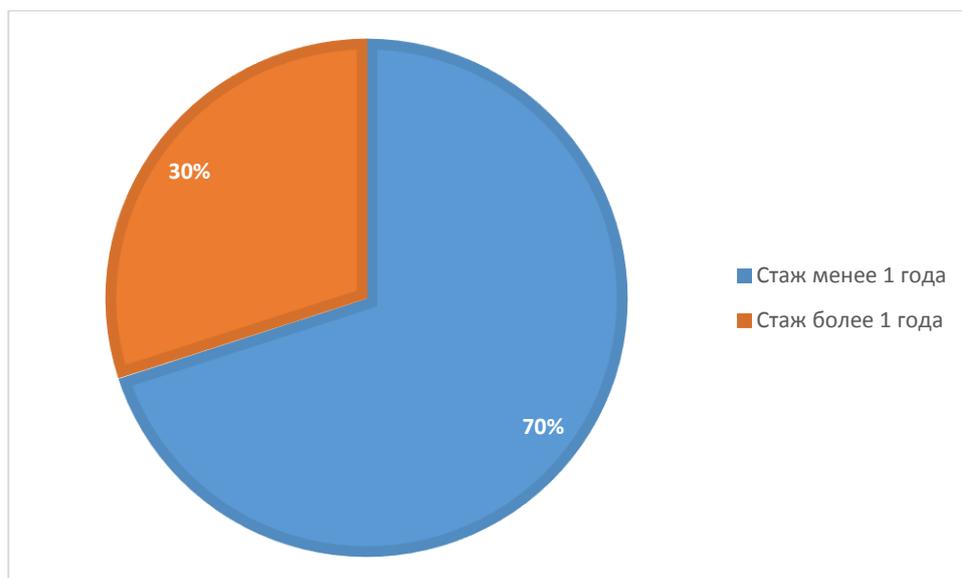


Рисунок 4 – Стаж работы кладовщиков

Большое количество кладовщиков не работают на данной должности и полугода. У таких сотрудников присутствует огромная неуверенность в себе и своих силах, как профессионала в своей области. Чтобы увеличить вовлеченность кладовщиков в конкурс, следует решить вопрос **о страхе молодых сотрудников в участии организационных мероприятиях компании.**

По мимо опыта работы, следует обратить внимание на возраст персонала. На рисунке 5 отображено распределение возраста кладовщиков. Можно сделать вывод, что основная масса сотрудников находится в активном возрасте. Они стремятся в карьерному росту, развиваются и хотят узнать больше о своей работе.

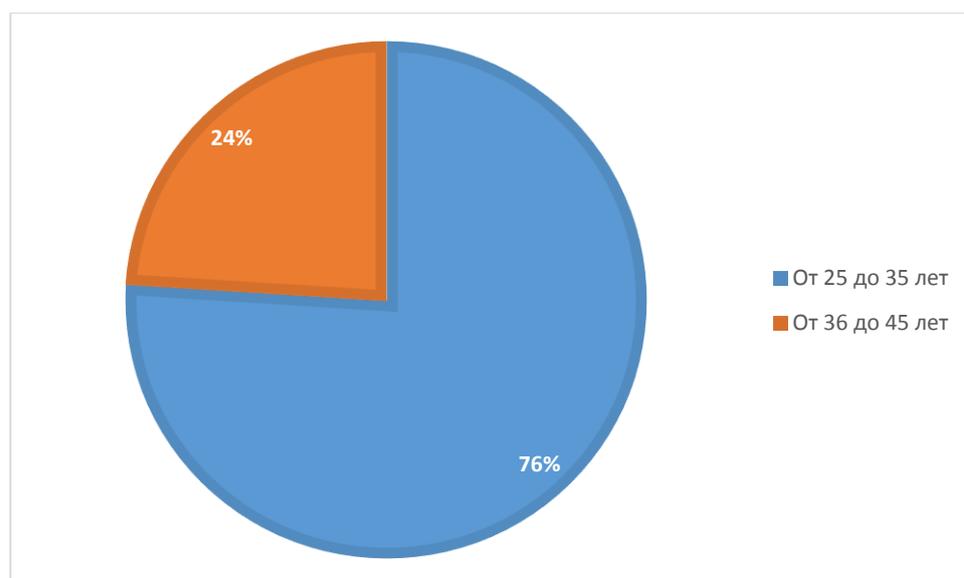


Рисунок 5 – Распределение опрошенных кладовщиков по возрасту

По результатам исследования видно, что персонал лишь частично в полной мере оповещен о сути проведения тура «Суперкладовщик». Сотрудников оповестили и не замотивировали на дальнейшее участие в конкурсе. Из чего можно сделать вывод о низкой вовлеченности руководителей. Им не интересно то, что их сотрудник чувствует или не чувствует в данном конкурсе. В следствии чего возникает первый вопрос: **Как поставить конкурс так, чтобы руководители подразделений были заинтересованы в том, чтобы сотрудники чувствовали?**

Оповещение о данном конкурсе со слов кладовщиков было только на словах. График у кладовщиков интенсивный, в следствии чего такая информация не задерживается надолго в мыслях. **Нужны визуальные напоминания.** Небольшие афиши, объявления, которые замотивируют хотя бы узнать больше о сути конкурса.

Каждый опрошенный сотрудник связывает проведение тура «Суперкладовщик» с карьерным ростом, с возможностью проявить себя, но при этом не считает свой опыт достаточным для участия.

Для выявления наиболее вероятных причин низкого уровня участия персонала в туре «Суперкладовщик», была построена диаграмма Парето, представленная на рисунке 6.

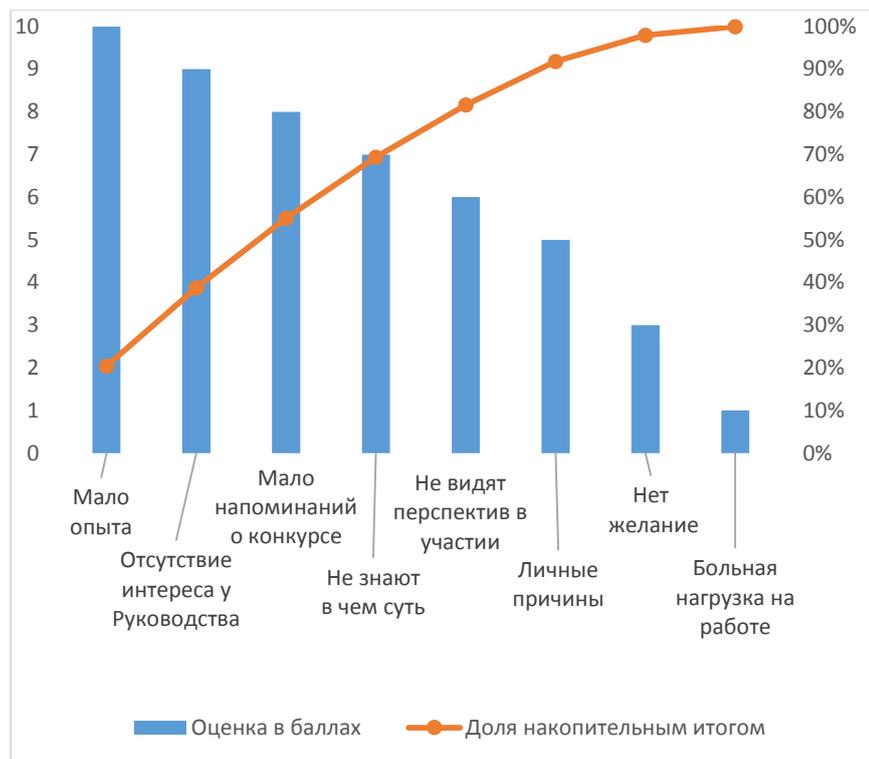


Рисунок 6 – Диаграмма Парето

Диаграмма показывает: чтобы решить возникшую проблему, нужно работать, в основном, с первыми тремя факторами [13].

2.3. Разработка корректирующих мероприятий

Конкурс «Профессионал года» поддерживает имидж профессии в компании. Он показывает, что организации нужны и важны все сотрудники. Руководство компании готово вкладываться в персонал, развивать его дальше.

Повышение уровня мотивации у сотрудников

На данном этапе в компании много новых сотрудников, которые еще не прониклись духом компании и не верят, что их поддержат в любом начинании. Это отражается и на участии в туре «Суперкладовщик». Большая часть кладовщиков работает в компании от полугода до года, около 30% только пришли и еще осваиваются. Они боятся проявить себя и не верят в свои силы.

У каждого сотрудника период адаптации на новом месте совершенно разный: кто-то привыкает за пару недель, кому-то мало и года. Поэтому

сотруднику необходимо уделять внимание на протяжении всего периода работы, он должен почувствовать, что работа – это его второй дом.

Одним из предложений по улучшению адаптации сотрудников, можно выдвинуть ежедневные пятиминутки в начале и конце рабочего дня. Утром с целью зарядить сотрудника на положительный настрой, руководитель помогает настроиться на рабочий лад, дает установки по работе. Так сотрудник почувствует, что он здесь нужен, его работа важна и он понимает, что от него ждут. Вечерние мини собрания подводят итог дня, сотрудник может поделиться впечатлениями и переживаниями за прошедшую смену. Так он будет чувствовать, что его мнение ценится, о нем заботятся. Он будет видеть, что руководство компании беспокоится о комфорте его работы и будет чувствовать удовлетворение от проделанной работы и выполнять задания с удовольствием [14].

Так же можно организовать информационный стенд для сотрудников, который будут заполнять информацией не только руководство, но и они сами. Возможно в виде стенгазеты. Таким образом можно передавать информацию по смене, а так же быть в курсе всех мероприятий. К примеру о туре «Суперкладовщик» можно было распечатать целую газету с фотографиями прошлого конкурса, заметками участников и наставлениями руководителя. Размещение в социальных сетях конечно важно, но в течении рабочего дня информация, которая будет перед глазами, будет восприниматься лучше. Можно тут же обсудить с коллегами, подумать дома. Когда приходишь с выходных вся информация вновь у тебя перед глазами. Визуализация сильна в любом её проявлении. Человек смотрит на улыбающиеся лица с фотографий о прошедшем конкурсе, читает выдержки из проведения и тут же задумывается о своем участии, подсознательно ставит себя на место тех людей. Так интерес будет поддерживаться дольше и вероятность участия повысится.

Часть сотрудников не уверена в своих знаниях, кажется, что этого недостаточно. На вопрос о дополнительном обучении именно кладовщиков, так же многие ответили отрицательно. Это обязательно нужно исправлять.

Профессия кладовщик, складской учет включает в себя огромное поле деятельности для саморазвития. К примеру, для сотрудников данной должности можно провести семинары по следующим темам:

- Система бережливого производства;
- Система 5 S;
- Программа 1С;
- Темы направленные на развитие лидерских и командных качеств.

Сотрудники будут развиваться и узнавать, что-то новое, а значит более уверены в своих знаниях. Расширение кругозора всегда положительно влияет на человека. Опять же такие семинары покажут внимательность руководства к персоналу и повысит его вовлеченность в работу.

Повышение уровня мотивации у руководителей

По итогу проведения опроса среди кладовщиков, был выявлен нюанс и о руководителях подразделений компании. Сотрудников оповещали о конкурсе и тут же руководитель терял интерес к этой теме. Ему не важно почувствует сотрудник по итогу или нет. Естественно это влияет на решение персонал об участии в конкурсе.

По статистике руководителю среднего звена тяжело выделиться на фоне таких же руководителей и поэтому важно донести до руководства подразделений одну простую мысль: его могут заметить благодаря его сотрудникам.

Сотрудник чувствует в конкурсе, значит он замотивирован на работу, комфортно чувствует себя в коллективе и стремится развиваться. Если рассматривать с точки зрения подразделения, если сотрудники активно чувствуют в общественной жизни организации – они полностью адаптированы и довольны своей работой. А это один из факторов снижения текучки кадров в организации. Руководителя такого подразделения заметят и оценят по достоинству. Это характеризует его как лидера, наставника и хорошего руководителя, который достоин продвижения по карьерной лестнице [15].

Следовательно, в обязательном порядке при оповещении руководителей подразделений о каком-либо общественном мероприятии, нужно донести до него эту мысль. И объяснять каждый раз, пока он не проникнется этой идеей. Возможно в форме собраний или информационных писем на почтовой ящик. Когда руководитель проникнется идеей участия сотрудников в конкурсах и мероприятиях, тогда и его сотрудники пойдут за ним.

Комплексный подход к решению данной проблемы очень скоро даст свои плоды. Если уже сейчас внедрить пятиминутки, разработать макет стенгазеты и начать настраивать руководителей на заинтересованность, в следующем году уровень участия в конкурсе будет гораздо выше, чем в этом. Положительные изменения коснутся всех сфер жизнедеятельности организации.

ГЛАВА 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСНАБЖЕНИЕ

3.1. Потенциальные потребители результатов исследования

Цель данного раздела - определение эффективности между результатом выполненной работы и затратами на этот результат. Потенциальные потребители исследовательской работы - внутренние потребители предприятия компании «ЛАМА» - его персонал и руководство.

Для того, чтобы определить целевой рынок и сегмент рынка, выделим данные термины подробнее:

Целевой рынок – это особая группа потребителей, чьи нужды собирается удовлетворять предприятие.

Выбор целевого рынка связан с ответом на следующий актуальный вопрос: в каком именно продукте нуждается потребитель? Его выбор также связан с процессом сегментации рынка и определении того сегмента или сегментов, которые фирма будет обслуживать. Выбор целевого рынка является важной частью в маркетинговой стратегии [16].

Сегментирование - это разделение рынка по определенным критериям, которые в конечном счёте обеспечивают однородные группы клиентов, с точки зрения особенностей, потребностей и поведения.

Вопрос мотивации персонала важный фактор качественной работы любой организации. Следовательно основной категорией потребителей в данной работе будут являться организации различного масштаба, как промышленные так и не промышленные. Развитием системы мотивации на сегодняшний день активно занимаются организации различных размеров и отраслей.

Человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются основным стержнем, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов. Именно мотивация персонала, его преданность компании, его настрой на

высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации.

3.2. SWOT-анализ

Метод SWOT-анализа - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

Сильными сторонами SWOT-анализа являются:

- Универсальность метода, позволяющая его применять в самых разнообразных сферах экономики и управления и адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.);
- Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей, который может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период;

Недостатками метода:

- SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.
- Зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними [17].

В результате проведения SWOT анализа проекта, появляется конкретный план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию. Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Проект направлен на

выявление основных мотивационных механизмов в организации и разработки корректирующих мер по улучшению системы мотивации персонала, для повышения эффективности работы системы менеджмента качества промышленного предприятия.

Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT анализ

	Сильные стороны научно-исследовательского проекта: С1. Экономичность внедрения С2. Повышение эффективности работы организации на всех уровнях управления С3. Снижение затрат на поиск новых кадров С4. Повышение мотивации персонала С5. Снижение издержек на производстве	Слабые стороны научно-исследовательского проекта: Сл1. Отсутствие у потенциальных потребителей интереса к изменениям Сл2. Отсутствие квалифицированных кадров для внедрения изменений в системе мотивации персонала Сл3. Отказ организации в предоставлении необходимых для исследования данных Сл4. Отсутствие необходимых данных для детальной разработки проекта Сл5. Длительный срок исследования.
Возможности: В1. Повышение эффективности работы системы менеджмента качества В2. Снижение текучести кадров В3. Повышение общего уровня мотивации персонала В4. Снижение издержек и затрат на производстве В5. Повышение ресурсоэффективности организации	<i>На В1 максимально влияют такие сильные стороны, как экономичность внедрения и повышение эффективности работы организации на всех уровнях управления. На В2 и В3 влияет снижение затрат на поиск новых кадров и повышение мотивации персонала и их можно считать едиными по природе</i>	<i>На В1 максимально влияют такие слабые стороны, как отсутствие у потенциальных потребителей интереса к изменениям и отказ организации в предоставлении необходимых для исследования данных Длительный срок исследования, для составления четкой картины системы мотивации персонала значительно влияет на В5 и В1.</i>

Продолжение таблицы 2 - SWOT анализ

<p>Угрозы: У1. Длительность внедрения изменений У2. Отсутствие интереса у высшего руководства организации в изменениях У3. Ограничение в ресурсах при внесении изменений в систему мотивации персонала У4. Ограничения к доступу необходимой для проекта информации от организации У5. Несвоевременное финансовое обеспечение со стороны организации</p>	<p><i>Каждая из представленных угроз напрямую связана с экономичностью внедрения данного проекта, а так же с повышением уровня мотивации персонала. Следовательно на эти сильные стороны стоит обратить особое внимание при дальнейшей разработке проекта.</i></p>	<p><i>Все слабые стороны проекта опираются на финансовое обеспечение от организации, что явно отражается в результатах анализа. А так же в ограниченном доступе к необходимой для проекта информации от организации.</i></p>
--	--	--

3.3. Структура работ в рамках научного исследования

Метод планирования самостоятельной научно-исследовательской работы над дипломным проектом имеет исключительно важное значение для рациональной организации научного труда.

Рабочая группа по выполнению данного проекта состоит из научного руководителя и студента (далее инженера). По каждому виду запланированных работ был прописан исполнитель. Полученные результаты планирования представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Разработка технического задания	1	Составление и утверждение технического задания	Научный руководитель
Выбор направления исследований	2	Подбор и изучение материалов по теме	Инженер
	3	Анализ доступных материалов по теме	Инженер
	4	Выбор направления исследований и формулирование названия проекта	Руководитель, инженер

Продолжение таблицы 3 - Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

	5	Календарное планирование работ по теме	Руководитель, инженер
Теоретические исследования	6	Изучение основной терминологии по мотивации персонала. Проведение анализа актуальных теорий мотивации персонала	Инженер
	7	Анализ механизмов мотивации персонала	Инженер
Собственно-исследовательская работа	8	Анализ системы мотивации персонала в промышленном предприятии	Инженер
	9	Разработка корректирующих мероприятий по улучшению мотивации персонала	Инженер
	10	Оценка эффективности предложенных корректирующих действий	Инженер
	11	Оформление предварительных итогов работы, ориентировочные выводы	Инженер
Обобщение и оценка результатов	12	Оценка эффективности полученных результатов	Руководитель, инженер
Дооформление дипломной работы	13	Составление плана, структуры и объема научно-исследовательской работы;	Руководитель, инженер
	14	Написание и оформление дипломной работы: таблицы, графики, диаграммы и т.д. (компьютерная верстка);	Инженер

3.4. Определение трудоемкости выполнения работ

Трудоемкость, формула которой будет подробно рассмотрена далее, дает возможность сделать вывод о соотношении затрат производственных ресурсов и времени. Это показатель, который раскрывает информацию о том, сколько времени потребовалось потратить на изготовление единицы продукции.

При планировании этот показатель дает возможность найти предельно допустимый уровень производительности в конкретно взятых условиях. Это приводит к более эффективной организации работы.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения

ожидаемого (среднего) значения трудоемкости $t_{\text{ож}i}$ используется следующая формула:

$$t_{\text{ож}i} = \frac{3t_{\text{мин}i} + 2t_{\text{макс}i}}{5}, (1)$$

где $t_{\text{ож}i}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения i -ой работы чел.-дн.;

$t_{\text{мин}i}$ – минимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (оптимистическая оценка: в предположении наиболее благоприятного стечения обстоятельств), чел.-дн.;

$t_{\text{макс}i}$ – максимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (пессимистическая оценка: в предположении наиболее неблагоприятного стечения обстоятельств), чел.-дн.

$$t_{\text{ож}i} = \frac{3 * 3 + 2 * 35}{5} = \frac{79}{5} = 15,8 \text{ чел. - дн.}$$

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях T_p , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями [18]. Такое вычисление необходимо для обоснованного расчета заработной платы, так как удельный вес зарплаты в общей сметной стоимости научных исследований составляет около 65 %.

$$T_{pi} = \frac{t_{\text{ож}i}}{Ч_i}, (2)$$

где T_{pi} – продолжительность одной работы, раб. дн.;

$t_{\text{ож}i}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-дн.

$Ч_i$ – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

$$T_{pi} = \frac{15,8}{1} = 15,8 \text{ дня.}$$

3.5. Разработка графика проведения научного исследования

В данном разделе для построения графика проведения научного исследования используется диаграмма Ганта, которая необходима для расчета времени на проделанные работы [19]. Для построения графика переведем длительность каждого этапа работ из рабочих дней в календарные дни, используя формулу:

$$T_{ki} = T_{pi} * k_{\text{кал}}, (3)$$

где T_{ki} — продолжительность выполнения i -ой работы в календарных днях;

T_{pi} — продолжительность выполнения i -ой работы в рабочих днях;

$k_{\text{кал}}$ — коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по формуле:

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}}, (4)$$

где $k_{\text{кал}}$ — коэффициент календарности;

$T_{\text{кал}}$ — количество календарных дней в году;

$T_{\text{вых}}$ — количество выходных дней в году;

$T_{\text{пр}}$ — количество праздничных дней в году.

Расчитанные значения T_{ki} необходимо округлить до целого числа. Все расчетные значения представлены в таблице 4.

Таблица 4 — Временные показатели проведения научного исследования

№	Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
		t_{min} , чел.-дни	t_{max} , чел.-дни	$t_{\text{ож}}$, чел.-дни			
1	Составление и утверждение технического задания	1	2	1,4	Научный руководитель	0,7	1
2	Подбор и изучение материалов по теме	7	14	9,8	Инженер	9,8	12

Продолжение таблицы 4 - Временные показатели проведения научного исследования

3	Анализ доступных материалов по теме	8	12	9,6	Инженер	9,6	14
4	Выбор направления исследований и формулирование названия проекта	1	3	1,8	Руководитель, инженер	0,9	1
5	Календарное планирование работ по теме	1	3	1,8	Инженер	1,8	3
6	Изучение основной терминологии по мотивации персонала. Проведение анализа актуальных теорий мотивации персонала	8	15	10,8	Инженер	10,8	16
7	Анализ механизмов мотивации персонала	3	5	3,8	Инженер	3,8	6
8	Анализ системы мотивации персонала в промышленном предприятии	23	27	24,6	Инженер	24,6	36
9	Разработка корректирующих мероприятий по улучшению мотивации персонала	6	10	7,6	Инженер	7,6	11
10	Оценка эффективности предложенных корректирующих действий	1	3	1,8	Инженер	1,8	1
11	Оформление предварительных итогов работы, ориентировочные выводы	2	3	2,4	Руководитель, инженер	2,4	4
12	Оценка эффективности полученных результатов	2	3	2,4	Руководитель, инженер	2,4	4
13	Составление плана, структуры и объема научно-исследовательской работы;	6	10	7,6	Инженер	7,6	11
14	Дооформление дипломной работы: таблицы, графики, диаграммы и т.д. (компьютерная верстка);	3	4	3,4	Инженер	3,4	5

На основе Таблицы 4 строится календарный план-график, представленный в Таблице 5. График строится для максимального по

длительности исполнения работ в рамках ВКР с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени дипломирования.

Таблица 5 – Диаграмма Ганта

Вид работ	Исполнитель и	Кол-во дней, T_{ki}	Продолжительность выполнения работ														
			Дек.	Январь		Февраль			Март			Апрель			Май		
			3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Руководитель	1	█														
2	Студент	12	█	█													
3	Студент	14	█	█	█												
4	Руководитель, Студент	1			█												
5	Студент	3			█												
6	Студент	16			█	█	█										
7	Студент	6					█	█									
8	Студент	36					█	█	█	█	█	█	█				
9	Студент	11										█	█	█			
10	Студент	1												█			
11	Руководитель, Студент	4												█	█		
12	Руководитель, Студент	4												█	█		
13	Студент	11													█	█	█
14	Студент	5															█

█ - студент

█ - преподаватель

3.6. Бюджет научно-технического исследования (НТИ)

При планировании бюджета НТИ должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением [18]. В процессе формирования бюджета НТИ используется следующая группировка затрат по статьям:

- материальные затраты НТИ;
- затраты на специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ;
- основная заработная плата исполнителей темы;
- дополнительная заработная плата исполнителей темы;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления);
- затраты научные и производственные командировки;
- контрагентные расходы;
- накладные расходы.

3.6.1. Расчет материальных затрат НТИ

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_m = (1 + k_T) \cdot \sum_{i=1}^m C_i \cdot N_{расxi}, \quad (5)$$

где m – количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расxi}$ – количество материальных ресурсов i -го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м² и т.д.);

C_i – цена приобретения единицы i -го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м² и т.д.);

k_T – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы.

Для выполнения данной научно-технической работы потребовались следующие материальные затраты: бумага, ручки, мультифора тетради, услуги интернет-провайдера, USB-накопитель, калькулятор.

Все необходимые материальные затраты и их фактическая стоимость представлена в таблице 6.

Таблица 6 — Материальные затраты

Наименование материала	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб.	Затраты на материалы Z_m , руб.
Бумага	Лист	250	2	500
Мультифора	Шт.	5	5	25
Услуги интернет-провайдера	Месяц	6	350	2100
Ручка	Шт.	3	35	105
Тетради	Шт.	2	30	60
Итого				2790

Данная работа не требует затрат на специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ. Как видно из Таблицы 6, итоговая сумма материальных затрат на выполнение ВКР составило 2790 рублей.

3.6.2. Основная заработная плата исполнителей темы

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы окладов и тарифных ставок. В данной работе необходимо рассчитать заработную плату научного руководителя и студента. Расчет основной заработной платы сводится в таблицу 8.

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением НИТ, (включая премии, доплаты) и дополнительную заработную плату:

$$Z_{\text{зп}} = Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}}, \quad (6)$$

где $Z_{\text{осн}}$ – основная заработная плата;

$Z_{\text{доп}}$ – дополнительная заработная плата (12-20 % от $Z_{\text{осн}}$).

Основная заработная плата ($Z_{\text{осн}}$) руководителя (лаборанта, инженера) от организации (при наличии руководителя от предприятия) рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{\text{осн}} = Z_{\text{дн}} \cdot T_p, \quad (7)$$

где $Z_{\text{осн}}$ – основная заработная плата одного работника;

T_p – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб. дн. (табл. 3);

$Z_{\text{дн}}$ – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{дн}} = \frac{Z_m \cdot M}{F_d}, \quad (8)$$

где Z_m – месячный должностной оклад работника, руб.;

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 24 раб. дня $M = 11,2$ месяца, 5-дневная неделя;

при отпуске в 48 раб. дней $M = 10,4$ месяца, 6-дневная неделя;

F_d – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала, раб. дн. Таблица 7.

Таблица 7 — Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Инженер
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней		
- выходные дни	44	48
- праздничные дни	14	14

Продолжение таблицы 7 — Баланс рабочего времени

Потери рабочего времени		
- отпуск	56	28
- невыходы по болезни	1	1
Действительный годовой фонд рабочего времени	250	274

Месячный годовой оклад работника (руководителя):

$$Z_m = Z_{тс} * (1 + k_{пр} + k_d) * k_r, (9)$$

где $Z_{тс}$ – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$k_{пр}$ – премиальный коэффициент, равный 0,3 (т.е. 30 процентов от $Z_{тс}$);

k_d – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5;

k_r – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Таблица 8 — Расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{тс}$, тыс руб	$k_{пр}$	k_d	k_r	Z_m , тыс руб	$Z_{дн}$, тыс руб.	T_r , раб.д н.	$Z_{осн}$, тыс руб.
Руководитель	33,664	0,3	0,4	1,3	74,397	2,976	10	29,76
Инженер	26,3	0	0	1,3	34,19	1,504	124	186,49
Итого $Z_{осн}$								216,25

Основная заработная плата научного руководителя составила 29,75 тыс. руб., заработная плата инженера – 186,49 тыс. рублей. Общая основная заработная плата составила 216,25 тыс. рублей.

3.6.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы учитывают величину предусмотренных Трудовым кодексом РФ доплат за отклонение от нормальных условий труда, а также выплат, связанных с обеспечением гарантий и компенсаций (при исполнении государственных и

общественных обязанностей, при совмещении работы с обучением, при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и т.д.).

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$З_{\text{доп}} = k_{\text{доп}} \cdot З_{\text{осн}}, (10)$$

где $k_{\text{доп}}$ – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

При коэффициенте равном 0,12, дополнительные заработные платы студента и руководителя равны:

$$З_{\text{доп.инженера}} = 0,12 \cdot 186,49 = 22,378 \text{ тыс. руб.}$$

$$З_{\text{доп.руководителя}} = 0,12 \cdot 29,76 = 3,571 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительная заработная плата инженера составляет 22,378 тыс. руб., а дополнительная заработная плата научного руководителя — 3,571 тыс. руб.

3.6.4. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

В данной статье расходов отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством Российской Федерации нормам органам государственного социального страхования (ФСС), пенсионного фонда (ПФ) и медицинского страхования (ФФОМС) от затрат на оплату труда работников.

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$З_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} * (З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}}), (11)$$

где $k_{\text{внеб}}$ – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.).

На основании пункта 1 ст.58 Федерального закона от 24.07. 2009 №212-ФЗ для учреждений, осуществляющих образовательную и научную деятельность [20], в 2014 году вводится пониженная ставка страховых взносов — 27,1 %. Расчет отчислений во внебюджетные фонды представлена

в Таблице 9.

Таблица 9 — Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, тыс. руб.	Дополнительная заработная плата, тыс. руб.
Научный руководитель	29,76	3,571
Инженер	186,49	22,378
Коэффициент отчислений во внебюджетные фонды	0,271	
Отчисления	Инженер: 56,603	Руководитель: 9,032
Итого	65,635	

Отчисления во внебюджетные фонды от инженера составляют 56603 руб., от руководителя — 9032 руб. Суммарное значение отчислений составляет 65635 руб.

3.6.5. Накладные расходы

Формула для расчета накладных расходов:

$$Z_{\text{накл}} = (\sum \text{статей}) * k_{\text{нр}}, \quad (12)$$

где $k_{\text{нр}}$ — коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов можно взять в размере 16%. Таким образом, накладные расходы равны: $Z_{\text{накл}} = (2790 + 25949 + 216250 + 65635) * 0,16 = 49699$ руб.

Таблица 10 – Расчет бюджета затрат НТИ

Наименование статьи	Сумма, руб.	
	Руководитель	Инженер
1. Материальные затраты НТИ	2790	
2. Затраты на оборудование	40000	
2. Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	29760	186490

Продолжение таблицы 10 - Расчет бюджета затрат НТИ

3. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	3571	22378
4. Отчисления во внебюджетные фонды	9032	56603
1. Накладные расходы		49699
Бюджет затрат НТИ		400323

Бюджет НТИ составил 400323 руб.

3.6.6. Определение эффективности исследования

Для определения эффективности научного исследования используется расчет интегрального показателя эффективности, который основывается на нахождении двух средневзвешенных величин: финансовой эффективности и ресурсоэффективности [18].

Расчет одной из величин - интегрального показателя ресурсоэффективности приведен в таблице 10. В столбце «Исполнение 1» было оценено собственное качество выполнения работы инженера.

Таблица 11 – Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта

Критерии \ Объект исследования	Весовой коэффициент параметра	Исполнение 1
Усовершенствование системы мотивации персонала в рамках СМК	0,25	5
Ресурсоэффективность	0,2	4
Оптимизация бизнес-процессов	0,15	4
Улучшение качества выпускаемой продукции	0,2	5
Уменьшение затрат на производство	0,2	5
Итого:	1	

$$I_{\text{р-исп. инж}}=5*0,25+4*0,2+4*0,15+5*0,2+5*0,2=4,65$$

Эффективность данной исследовательской работы состоит в том, что применение ее результатов на предприятии, позволит улучшить систему мотивации персонала, а значит повысить эффективную деятельность компании, её конкурентоспособность на рынке и повысить работу организации на всех уровнях её деятельности.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны разрабатываемого проекта, его возможности и угрозы, а также взаимосвязь между ними. В рамках планирования научной работы была составлена структура работ, разработана графика этих работ и определение их трудоемкости. Календарный план-график ВКР позволил наглядно оценить начало и окончание работы.

Самой объемной частью работы является написание теоретической части и анализ системы мотивации непосредственно на предприятии. Так же был рассчитан бюджет исследования, который составил 400323 рублей.

ГЛАВА 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Научно-исследовательская работа направлена на изучение механизмов мотивации персонала и разработку управленческих решений по улучшению системы мотивации персонала в системе менеджмента качества промышленного предприятия на примере компании «ЛАМА».

Система менеджмента качества (СМК), является цельной структурой и единой системой достижения целей организации. Без персонала организация не сможет получать тех результатов, ради которых она была создана. Именно поэтому важным этапом внедрения системы менеджмента качества является правильная система мотивации персонала и его вовлеченность в работу [21].

На предприятии разработкой методики контроля качества занимается отдел менеджмента мотивации персонала. Выполнение работы происходит в офисном помещении за персональным компьютером. Возможными пользователями документированной информации являются сотрудники организации, задействованные в данной деятельности.

В данном разделе рассмотрены вопросы, связанные с организацией рабочего места менеджера в соответствии с техникой производственной безопасности, нормами производственной санитарии и охраны окружающей среды.

В соответствии с международным стандартом ICCSR 26000:2011 «Социальная ответственность организации» цель данного раздела в принятие проекторных решений, исключающих несчастные случаи в производстве и снижение вредных воздействий на окружающую среду.

4.1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

4.1.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства

Следует отметить, что рабочие места сотрудников, начиная от состояния помещения и заканчивая офисной техникой, должны соответствовать ряду санитарно-технических и гигиенических требований и правил. Это прописано в главе 34 Трудового кодекса РФ. Существует перечень обязанностей работодателя по обеспечению безопасных условий, зафиксированных в статье 212 той же главы. Помимо этого, в целях обеспечения требований охраны труда в обязанности работодателя Трудовой кодекс включает организацию службы по охране труда или вводе должности специалиста по охране труда, имеющего соответствующую подготовку или опыт работы в этой области (ст. 217) .

Согласно ТК РФ, N 197 -ФЗ [21] каждый работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;
- отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- внеочередной медицинский осмотр в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра;

4.1.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны

Основным объектом в производственных условиях является рабочее место, представляющее собой в общем случае пространство, в котором может находиться человек при выполнении производственного процесса. Рабочее место является основной подсистемой производственного процесса.

Реализация дипломного проекта проводилась в офисном помещении. Следовательно более подробно стоит разобрать требования к рабочему месту офисного работника.

СанПиН (санитарные правила и нормы) обязывает работников и руководителей офисов соблюдать определенные правила по организации помещения и рабочего пространства. Работодатель должен обеспечить всех сотрудников комфортными условиями. Работники, в свою очередь, обязуются поддерживать чистоту, не нагружать стол лишними вещами.

Рабочее место должно соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.032-78 [22]. Оно должно занимать площадь не менее 6 м², высота помещения должна быть не менее 4 м, а объем - не менее 20 м³ на одного человека. Высота над уровнем пола рабочей поверхности, за которой работает оператор, должна составлять 720 мм. Оптимальные размеры поверхности стола 1600 x 1000 кв. мм. Под столом должно иметься пространство для ног с размерами по глубине 650 мм. Рабочий стол должен также иметь подставку для ног, расположенную под углом 15° к поверхности стола. Длина подставки 400 мм, ширина - 350 мм. Удаленность клавиатуры от края стола должна быть не более 300 мм, что обеспечит удобную опору для предплечий. Расстояние между глазами оператора и экраном видеодисплея должно составлять 40 - 80 см. Так же рабочий стол должен быть устойчивым, иметь однотонное неметаллическое покрытие, не обладающее способностью накапливать статическое электричество.

Рабочий стул должен иметь дизайн, исключаящий онемение тела из-за нарушения кровообращения при продолжительной работе на рабочем месте.

Крайне желательно, чтобы в офисе был кондиционер, очиститель (увлажнитель) воздуха, система вентиляции; в подвальных помещениях не должна храниться оргтехника: принтеры, сканеры и так далее. Ее можно поместить рядом с рабочими местами. Оргтехнику нужно помещать на расстоянии 60 см от ближайшего стола или же стены.

4.2. Производственная безопасность

4.2.1. Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследования

Среди представленных в стандарте ГОСТ 12.0.003-15 «Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» для данной деятельности был выбран перечень, представленный в таблице 12 [23].

Таблица 12 — Опасные и вредные производственные факторы при разработке методики контроля качества продукции

Источник фактора, наименование вида работ	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-2015)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Работа за персональным компьютером. Компьютеры, мониторы, принтеры, кондиционер.	<ul style="list-style-type: none"> – неудовлетворительный микроклимат; – недостаточная освещенность рабочей зоны; – повышенный уровень шума на рабочем месте; – повышенная напряженность электромагнитного поля. 	<ul style="list-style-type: none"> – электроопасность; – пожаровзрывоопасность. 	ГОСТ 12.0.003-2015. ГОСТ 12.1.004-91. ГОСТ 12.1.010-76. ГОСТ Р 12.1.019-2009. ГОСТ 12.1.038-82. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. СанПиН 2.2.4.548-96. СНиП 23-05-95 СанПиН 2.2.4.3359-16

4.2.2. удовлетворительный микроклимат

Микроклимат производственных помещений – это комплекс физических факторов внутренней среды помещений, который оказывает влияние на тепловой баланс человека с окружающей средой. Микроклимат в производственных помещениях характеризуют следующие показатели: температура t , относительная влажность φ , скорость движения воздуха V . Эти показатели должны обеспечить поддержание оптимального теплового состояния организма в течение 8-часовой рабочей смены.

СанПиН 2.2.4.548-96 устанавливает нормы оптимальных и допустимых метеорологических условий [24]. Эти нормы принимают во внимание: время года – холодный период с температурой $+10\text{ }^{\circ}\text{C}$ и ниже и теплый период с температурой $+10\text{ }^{\circ}\text{C}$ и выше; категорию работ – работа менеджера по качеству относится к категории Ia - работа с интенсивностью энергозатрат до 120 ккал/ч (до 139 Вт), производимая сидя и сопровождающаяся незначительным физическим напряжением.

Неблагоприятный уровень микроклимата может способствовать возникновению у человека следующих последствий:

- Нарушение терморегуляции, в результате которого возможно повышение температуры, обильное потоотделение, слабость.
- Нарушение водно-солевого баланса, может привести к слабости, головной боли, судорожной болезни.

При работе в производственных помещениях значения показателей микроклимата для работ категории Ia оптимальны, если они соответствуют требованиям таблицы 2, а допустимые значения требованиям таблицы 13.

Таблица 13 – Оптимальные значения показателей микроклимата на рабочем месте производственного помещения для работ категории Ia

Период года	$t, ^\circ\text{C}$	$\varphi, \%$	$V, \text{м/с}$
Холодный	22-24	60-40	0,1
Теплый	23-25	60-40	0,1

Таблица 14 – Допустимые значения показателей микроклимата на рабочем месте производственного помещения для работ категории Ia

Период года	$t, ^\circ\text{C}$		$\varphi, \%$	$V, \text{м/с}$	
	интервал ниже оптимальных значений	интервал выше оптимальных значений		для интервала t ниже оптимальных значений, не более	для интервала t выше оптимальных значений, не более
Холодный	20,0-21,9	24,1-25,0	15-75	0,1	0,1
Теплый	21,0-22,9	25,1-28,0	15-75	0,1	0,2

Величины показателей микроклимата на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении отражены в таблице 3 (категория работ Ia).

Таблица 15 – Величины показателей микроклимата на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении

Период года	$t, ^\circ\text{C}$	$\varphi, \%$	$V, \text{м/с}$
Холодный	22	60	0,05
Теплый	24	60	0,1

Соотнеся таблицу 15 с данными таблиц 14 и 13 можно сделать вывод, что в анализируемом офисном помещении параметры микроклимата соответствуют нормам. Для профилактики неблагоприятного воздействия микроклимата можно проводить защитные мероприятия, такие как регламент времени работы, системы местного кондиционирования воздуха.

4.2.3. Недостаточная освещенность рабочей зоны

Освещенность – световая энергия, обеспечивающая комфортные условия для наблюдения за предметами и объектами. Освещенность

воздействует на самочувствие и настрой работников определяя эффективность трудовой деятельности. От освещения зависит качество получаемой информации, ведь плохое освещение в качественном и количественном отношении утомляет зрение и вызывает утомление всего организма. Если освещение организовано иррационально, это может послужить причиной травматизма: недостаточно освещенные опасные зоны, ослепляющий свет, блики, тени, пульсации освещенности затрудняют видимость и вызывают неправильное восприятие объектов. В связи с этим рациональная организация освещения производственных помещений это одно из главных требований для создания оптимальных условий труда. В соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями рабочее место менеджера по качеству должно освещаться смешанным освещением, т.е. естественным и искусственным светом. Естественное освещение проникает в офисное помещение инженера по качеству через два окна в светлое время суток. В зоне с устойчивым снежным покровом коэффициент естественной освещенности должен быть не меньше 1,2 %, а на остальных территориях – 1,5 %. Искусственное освещение отличается от естественного сложностью восприятия его зрительным органом человека.

Нормирование освещенности рабочей поверхности может осуществляться двумя способами. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 устанавливает минимальную освещенность рабочей поверхности в производственных помещениях в соответствии с видом производимой деятельности, а СП 52.13330.2016 – в соответствии с характеристикой зрительной работы, которая определяется наименьшим размером объекта различения, контрастностью и свойствами фона. При работе менеджер по качеству пользуется персональным компьютером, а также нормативной и технической документацией из чего, согласно СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03, можно сделать вывод, что при общем освещении минимальная искусственная освещенность должна быть 200 лк [26]. Все зрительные работы в соответствии с СП 52.13330.2016 разбиваются на восемь разрядов и в соответствии с размером

объекта различения, а также условий зрительной работы. Работа менеджера по качеству относится к 4г разряду зрительной работы, нормы освещенности на рабочем месте при искусственном освещении представлены в таблице 5 [25].

Таблица 16 – Нормы освещенности на рабочем месте производственного помещения при искусственном освещении

Характеристика зрительной работы		средняя точность (4 разряд)		
Минимальный размер объекта, мм		0,5-1,0		
Подразряд зрительной работы		Г		
Контрастность фона		Средний	большой	Большой
Свойства фона		Светлый	светлый	Средний
Освещенность, лк	Комбинированное освещение	300	300	300
	Общее освещение	150	150	150

Таблица 17 – Нормативные величины $K_{п}$ для газоразрядных ламп 4 разряда зрительной работы

Система освещения	Коэффициент пульсации освещенности, %
Общее освещение	20
Комбинированное освещение	
а) общее	20
б) местное	20

4.2.4. Повышенный уровень шума на рабочем месте

Слух практически наравне со зрением необходим человеку, он позволяет человеку владеть звуковыми и зрительными информационными полями. При длительном воздействии шум вызывает ухудшение слуха или даже глухоту. Шум на рабочем месте негативно воздействует на работников: уменьшается внимание, ухудшается скорость психических реакций, растрачивается больше энергии при одинаковых физических нагрузках и т.д.

А в конечном итоге значительно падает производительность труда и соответственно качество проделанной работы.

К основным источникам шума на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении можно отнести компьютеры, мониторы, принтеры, кондиционер и работающие светильники люминесцентных ламп. А также шум, возникающий вне кабинета через открытые окна и двери.

ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности» является нормативным документом, регламентирующим уровень шума рабочего места менеджера по качеству. Согласно ему, на рабочем месте максимальный уровень шума 50дБА, то есть категория напряженности труда I и категория тяжести труда I [26].

4.2.5. Поражение электрическим током

Основными источниками электрической опасности на данном рабочем месте являются вычислительная техника и электрические сети.

Электробезопасность и допустимые нормы регламентируются Правилами устройства электроустановок (ПУЭ), ГОСТ 12.1.038-82 и ГОСТ 12.1.019-2009 (с изм.№1) ССБТ [27,28].

Существуют следующие способы защиты от поражения электрическим током на данном рабочем месте:

- защитное заземление;
- зануление;
- защитное отключение;
- электрическое разделение сетей разного напряжения;
- изоляция токоведущих частей.

4.2.6. Повышенный уровень статического электричества

Компьютеры, оргтехника и другие электроприборы являются основными источниками статического электричества на данном рабочем месте, так как они распространяют заряд и создают электростатические поля.

Под воздействием электростатического поля в организме человека происходят определенные изменения:

- повышается утомляемость и раздражительность, ухудшение сна;
- спазм сосудов и функциональные нарушения центральной нервной системы;
- изменение сосудистого тонуса и кожной чувствительности.

Нормативными документами, которые регламентируют нормы статического электричества являются ГОСТ 12.4.124-83 и ГОСТ 12.1.045-84 ССБТ [29,30].

Методами защиты от воздействия электростатического поля являются:

- предупреждение возможности возникновения электростатического заряда: постоянный отвод статического электричества от технологического оборудования путем заземления;
- снижение величины потенциала электростатического заряда до безопасного уровня: повышение относительной влажности воздуха в помещении, химическая обработка поверхности, нанесение антистатических средств и электропроводных пленок;
- нейтрализация зарядов статического электричества: ионизация воздуха.

4.3. Экологическая безопасность

В данном подразделе рассматривается характер воздействия проектируемого решения на окружающую среду. Выявляются предполагаемые источники загрязнения окружающей среды, возникающие в результате реализации предлагаемых в ВКР решений.

4.3.1. Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.

На рабочем месте инженера по качеству присутствуют оборудования: монитор, системный блок, принтер, сканер. С точки зрения влияния на окружающую среду можно рассмотреть влияние серверного оборудования при его утилизации.

Большинство компьютерной техники содержит бериллий, кадмий, мышьяк, поливинилхлорид, ртуть, свинец, фталаты, огнезащитные составы на основе брома и редкоземельные минералы [32]. Это очень вредные вещества, которые не должны попадать на свалку после истечения срока использования, а должны правильно утилизироваться.

Утилизация компьютерного оборудования осуществляется по специально разработанной схеме, которая должна соблюдаться в организациях:

1. На первом этапе необходимо создать комиссию, задача которой заключается в принятии решений по списанию морально устаревшей или не рабочей техники, каждый образец рассматривается с технической точки зрения.

2. Разрабатывается приказ о списании устройств. Для проведения экспертизы привлекается квалифицированное стороннее лицо или организация.

3. Составляется акт утилизации, основанного на результатах технического анализа, который подтверждает негодность оборудования для дальнейшего применения.

4. Формируется приказ на утилизацию. Все сопутствующие расходы должны отображаться в бухгалтерии.

5. Утилизацию оргтехники обязательно должна осуществлять специализированная фирма.

6. Получается специальная официальной формы, которая подтвердит успешность уничтожения электронного мусора.

После оформления всех необходимых документов, компьютерная техника вывозится со склада на перерабатывающую фабрику. Все полученные в ходе переработки материалы вторично используются в различных производственных процессах.

4.3.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.

Процесс исследования представляет из себя работу с информацией, такой как технологическая литература, статьи, ГОСТы и нормативно-техническая документация, а также разработка методики с помощью различных программных комплексов. Таким образом процесс исследования не имеет влияния негативных факторов на окружающую среду.

Организационная техника состоит из множества органических составляющих (материалы из поливинилхлорида, фенолформальдегида, пластик) и множество металлов. Свинец, сурьма, ртуть, кадмий, мышьяк на полигоне ТБО под влиянием внешних условий разлагаются в органические и растворимые соединения и становятся сильнейшими ядами. Пластик содержит ароматические углеводороды, органические хлорпроизводные соединения, которые при утилизации наносят непоправимый вред экологии.

Согласно положениям российского законодательства, все организации обязаны вести учет и движение драгоценных металлов, в том числе тех, которые входят в состав оргтехники.

При помощи комплексной системы утилизации организационной техники снижаются к минимуму перерабатываемые отходы, а материалы

(черные и цветные металлы, пластмассы) и ценные компоненты (ферриты, люминофор, редкие металлы и др.) отправляются в производство. Драгоценные металлы, которые содержатся в электронных компонентах организационной техники, концентрируются и после переработки на аффинажном заводе сдаются в Государственный фонд.

4.4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях

4.4.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований

Согласно ГОСТ Р 22.0.02-2016 ЧС - это нарушение нормальных условий жизни и деятельности людей на объекте или определенной территории (акватории), вызванное аварией, катастрофой, стихийным или экологическим бедствием, эпидемией, эпизоотией (болезнь животных), эпифитотией (поражение растений), применением возможным противником современных средств поражения и приведшее или могущее привести к людским или материальным потерям" [31].

С точки зрения выполнения проекта характерны следующие виды ЧС:

1. Пожары, взрывы;
2. Внезапное обрушение зданий, сооружений;
3. Геофизические опасные явления (землетрясения);

Так как объект исследований представляет из себя изучение механизмов мотивации персонала, то наиболее вероятной ЧС в данном случае можно назвать пожар в офисе. В офисном помещении применяется дорогостоящее оборудование, не горючие и не выделяющие дым кабели. Таким образом возникновение пожаров происходит из-за человеческого фактора, в частности, это несоблюдение правил пожарной безопасности. К примеру, замыкание электропроводки - в большинстве случаев тоже человеческий фактор. Соблюдение современных норм пожарной безопасности позволяет исключить возникновение пожара в офисном помещении.

В РФ принято несколько нормативных актов, определяющих требования по пожарной безопасности к офисным помещениям. Среди них наиболее значимыми являются:

- Свод правил СП.12.13130.2009, на основании которого помещению присваивается степень взрывопожароопасности.
- ФЗ № 123-ФЗ, действующий с 22.07.2008, в котором содержатся основные требования пожарной безопасности к административным зданиям, установленные для минимизации рисков возникновения взрывов и возгораний.
- Постановление № 390, принятое Правительством РФ 25.07.2012, устанавливающее основной перечень вопросов, которые должны быть отражены в распорядительном документе фирмы, касающемся обеспечения защищенности сотрудников от возгорания.
- Постановление Правительства РФ № 947, принятого 20.09.2016 и действующего с 26.09.2017.

Требования по пожарной безопасности к офисным помещениям устанавливает специальная распорядительная документация, в которой отражается: необходимость расположения на видных местах табличек, содержащих основную информацию об ответственных за пожаробезопасность. А также телефонный номер служб, обязанностью которых является ликвидация возгораний. Необходимость разработки индивидуальных для каждого этажа эвакуационных планов. Обязательность наличия в пределах офиса специальных средств для ликвидации возгорания: огнетушителей, материалов, веществ и инструментов, используемых для ликвидации возгорания. Обязательность установления запрещающих, предупреждающих, информационных и направляющих знаков.

Отдельным пунктом выносятся разработка специального журнала инструктажа, с которым каждый работник знакомится под подпись.

Требования к офисным помещениям, установленные в области пожаробезопасности, предусматривают обязательное оснащение зданий

специальным инвентарем, при помощи которого можно с успехом справиться с небольшим первичным возгоранием. В пределах офиса должны находиться: запасы воды, использующиеся для ликвидации первичных источников возгорания, не связанных с работой электрического оборудования; специальные материалы: полотно из асбеста или мелкозернистая сетка из металла; огнетушители, отвечающие сертификационным требованиям и выбранные в соответствии с основными характеристиками здания, такими как размер офиса или легкость возгорания находящихся в нем предметов.

Помимо этого, крупные здания оснащаются системой обнаружения очагов возгорания, подающей специальный сигнал. Инструкции о мерах пожарной безопасности при работе в офисе.

4.4.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований

При проведении исследований наиболее вероятной ЧС является возникновение пожара в помещении. Пожарная безопасность должна обеспечиваться системами предотвращения пожара и противопожарной защиты, в том числе организационно-техническими мероприятиями.

Задачи пожарной профилактики можно разделить на три комплекса мероприятий:

- обучение, в т.ч. распространение знаний о пожаробезопасном поведении (о необходимости установки домашних индикаторов задымленности и хранения зажигалок и спичек в местах, недоступных детям);
- пожарный надзор, предусматривающий разработку государственных норм пожарной безопасности и строительных норм, а также проверку их выполнения;
- обеспечение оборудованием и технические разработки.

В соответствии с ТР «О требованиях пожарной безопасности» для административного жилого здания требуется устройство внутреннего противопожарного водопровода [32].

Согласно НПБ 104-03 "Проектирование систем оповещения людей о пожаре в зданиях и сооружениях" для оповещения о возникновении пожара в каждом помещении должны быть установлены дымовые оптико-электронные автономные пожарные извещатели, а оповещение о пожаре должно осуществляться подачей звуковых и световых сигналов во все помещения с постоянным или временным пребыванием людей [33]. Также помещения должны быть оснащены средствами пожаротушения, а именно огнетушителями типа ОУ-2, ОУ-5 или ОП-5 (предназначены для тушения любых материалов, предметов и веществ, применяется для тушения ПК и оргтехники).

Согласно НПБ 105-03 помещение, предназначенное для проектирования и использования результатов проекта, относится к типу В1 – пожароопасные. Такая классификация связана с наличием в офисных помещениях горючих и трудногорючих материалов и веществ, которые при контакте с воздухом горят без образования взрывоопасных смесей.

Таблица 18 - Категории помещений по взрывопожарной и пожарной опасности

Категория помещения	Характеристика веществ и материалов, находящихся (обращающихся) в помещении
В1 пожароопасные	Горючие и трудногорючие жидкости, твердые горючие и трудногорючие вещества и материалы, способные при взаимодействии с водой, кислородом воздуха или друг с другом только гореть, при условии, что помещения, в которых они имеются в наличии или обращаются, не относятся к категориям А или Б

4.5. Заключение по разделу социальная ответственность

В данном разделе выпускной квалификационной работы были определены вредные и опасные факторы производственной среды, негативные воздействия на окружающую природную среду и возможные чрезвычайные ситуации. К вредным факторам рабочего места инженера по качеству относятся: недостаточная освещенность рабочей зоны, повышенный уровень шума на рабочем месте, неблагоприятный микроклимат, повышенная напряженность электрического и магнитного полей.

К опасным факторам рабочего места менеджера по качеству относятся факторы, связанные с электричеством. Негативное воздействие на окружающую среду выражается в выбросах в атмосферу и отходах в литосферу. Возможны чрезвычайные ситуации техногенного, стихийного, социального характера. А также были изучены организационные мероприятия обеспечения безопасности и особенности законодательного регулирования проектных решений.

Заключение

Тему мотивации персонала можно изучать и развивать непрерывно. Актуальность её будет всегда высока. Грамотная мотивация персонала – трудолюбивые сотрудники. Успешное развитие предприятия напрямую зависит от степени вовлеченности сотрудников в деятельность организации.

Для успешного внедрения и функционирования СМК на предприятии необходимо организовать и поощрять командную работу, а также наделять работников полномочиями для принятия решений. При внедрении и функционировании менеджмента качества важно, чтобы все усилия, предпринимаемые сотрудниками компании, были направлены на достижение единых целей.

В процессе написания выпускной работы, были расширены знания о механизмах мотивации персонала и их практическом применении в рамках предприятия. Проанализированы внешние и внутренние факторы влияющие на мотивацию персонала. На практике разработаны меры по повышению уровня мотивации персонала на примере ООО «Управляющая компания «ЛАМА».

На современном этапе развития производства, персонал предприятия занимает очень важную роль. Именно сотрудники обеспечивают слаженную работу организации, а значит производят качественную продукцию. Организация, в которой персонал замотивирован, вовлечен в работу, успешно развивается не только в области системы менеджмента качества, но и является достаточно конкурентоспособным объектом на рынке.

Список используемых источников

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь/ База данных «Кодекс». - [Электронный ресурс]. Версия 2007 года. Загл.с экрана (дата обращения: 20.12.2018).
2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М: Альпина, 2016г. – 159 с.
3. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
4. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2005. - 248 с.
5. Абрамова, В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятием. – С.:СГЭУ им. Решетнева, 2016. – 256 с.
6. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
7. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 400 с
8. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
9. Типологическая концепция Владимира Исаковича Герчикова // Studme.org [Электронный ресурс] - [URL:https://studme.org/34689/menedzhment/tipologicheskaya_kontsepsiya_vladimira_isakovicha_gerchikova](https://studme.org/34689/menedzhment/tipologicheskaya_kontsepsiya_vladimira_isakovicha_gerchikova) Загл с экрана (дата обращения: 25.03.2019).
10. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2015. - 460 с.
11. Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. СПб.: Питер, 2014. – 560 с.

12. Внутренняя документация ООО «Управляющая компания «ЛАМА».
13. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2015. - 248 с.
14. Бисакаева М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2014. - № 23. - С. 108 - 113.
15. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 10. - С. 82 - 85..
16. Разбираем понятие целевого рынка // POWERBRANDING [Электронный ресурс] - URL: <http://powerbranding.ru/segmentirovanie/target-market-definition/> Загл с экрана (дата обращения 13.04.2019)
17. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. 122 с.
18. И.Г. Видяев, Г.Н. Сери-кова, Н.А. Гаврикова, Н.В. Шаповалова, Л.Р. Тухватулина З.В. Криницына / Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбе-режение: учебно-методическое пособие; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 36 с.
19. Скворцов Ю.В. Организационно-экономические вопросы в дипломном проектировании: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2016. – 399 с.
20. Огнетова И. Ю. Роль мотивации персонала в системе менеджмента качества // Молодой ученый. — 2015. — №6. — С. 44-47. — [Электронный ресурс] URL <https://moluch.ru/archive/6/459/> (дата обращения: 30.04.2019).
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (вред. от 01.12.2007 N 309-ФЗ) // «Собрание законодательства РФ»

22. ГОСТ 12.2.032-78 Система стандартов безопасности труда. Рабочее место при выполнении работ сидя. - М.: Стандартиформ, 2017. - 4с.
23. СанПиН 2.2.4.548–96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. – М.: Минздрав России, 1996. – 23 с.
24. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий. – М.: Минздрав России, 2003. – 35 с.
25. ГОСТ 12.1.003-83. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Шум. Общие требования безопасности. – М.: Стандартиформ, 2007. – 10 с.
26. ГОСТ 12.1.038-82. Система стандартов безопасности труда. Электробезопасность. Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов. – М.: Стандартиформ, 2001. – 4 с.
27. ГОСТ 12.1.019-2009. (ГОСТ Р 12.1.019-2009 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты. – М.: Стандартиформ, 2010. -32 с.
28. ГОСТ 12.4.124-83 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Средства защиты от статического электричества. Общие технические требования, 1984
29. ГОСТ 12.1.045-84 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электростатические поля. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля. - М.: Стандартиформ, 2006.- 12 с.
30. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Санитарные правила и нормы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – М.: Минздрав России, 2003. – 37с.
31. Мир ПК [Электронный ресурс] URL: <https://www.osp.ru/pcworld/2013/06/13035804/> , (дата обращения: 11.04.2019)
32. ГОСТ Р 22.3.03 – 94. Государственный стандарт Российской Федерации. Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Защита населения.//Основы безопасности жизни - 1996. - № 1. - С. 59 -63.

33. НПБ 105-03, Определение категорий помещений, зданий и наружных установок по взрывопожарной и пожарной опасности, 2003.

Приложение А (справочное)

Организационная структура ООО «Управляющая компания «ЛАМА»

Организационная структура
Группа компаний ЛАМА

Генеральный директор ГК ЛАМА

Управляющая компания

Финансовая дирекция Финансовый директор ГК ЛАМА	Дирекция стратегического маркетинга Директор по маркетингу ГК ЛАМА	Дирекция по управлению персоналом Директор по персоналу ГК ЛАМА	Юридическая дирекция Начальник дирекции	ИТ-служба ИТ-директор	Служба безопасности Начальник службы	Секретариат Руководитель секретариата	Отдел кадров Начальник отдела	Служба качества и безопасности продукции Начальник службы
---	--	---	---	---------------------------------	--	---	---	---

Розничная сеть ГК ЛАМА
Директор Розничной сети

Пищевое производство ГК ЛАМА
Директор Пищевого производства

Девелопмент
Директор Девелопмента

Финансовый департамент Заместитель директора Розничной сети по экономике
Департамент маркетинга Директор департамента
Коммерческий департамент Директор департамента
Департамент логистики Директор департамента
Операционный департамент Директор операционного департамента формата «Гипермаркет» Директор операционного департамента формата «Супермаркет» Директор операционного департамента формата «Универсам»
Департамент собственного производства Директор собственного производства
Отдел управления торговым пространством Начальник отдела управ. торговым пространством

Финансовый департамент Заместитель Директора Пищевого производства по экономике
Департамент маркетинга Директор департамента маркетинга Пищевого производства
Коммерческий департамент Коммерческий Директор Пищевого производства
Служба технологического оборудования Начальник службы технологического оборудования
Хлебопекарное производство Управляющий Хлебопекарного производства
Перерабатывающее производство Мичурина Управляющий Перерабатывающего производства
Директор ООО «ПК ЛАМА» Директор ПК

Заместитель директора по экономике
Департамент маркетинга Директор департамента
Департамент коммерции Директор департамента (ИО)
Технический департамент Технический директор
Департамент развития Директор департамента
Департамент эксплуатационного содержания и обслуживания объектов Директор департамента
Отдел материально-технического снабжения Начальник отдела
Отдел по пожарной безопасности Ведущий инженер

Приложение Б
(справочное)

Анкета для опроса кладовщиков ООО «Управляющая компания «ЛАМА»

Вопрос	Ответ
1) Сколько Вы работаете на данной должности?	
2) Какие перспективы карьерного роста Вы видите для себя?	
3) Вы совершенствуетесь в своей профессии?	
4) Какие корпоративные обучения у Вас проводятся?	
5) Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы для Вас лично?	
6) Какие виды мотивации для Вас наиболее эффективны?	
7) Что вы знаете о конкурсе «Профессионал года»?	
8) Как Вы считаете, зачем проводится этот конкурс?	
9) Что Вам даст участие в этом конкурсе?	
10) Что смущает Вас в проведении и участии в данном конкурсе «Профессионал года»?	
11) Какие предложения по улучшению данного мероприятия Вы могли бы предложить?	