

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 080400 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивационное управление персоналом (на примере Общества с ограниченной ответственностью частного охранного предприятия «Щит» города Тайга)

УДК005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Одинаева Анна Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 080400 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК-13; ПК-1,3,510)

<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
Р7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
Р8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
Р9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8;
Р10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
Р11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12

	финансовой отчетности	
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15; ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13 ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(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
3 – 11И13	Одинаева Анна Валерьевна

Тема работы:

Мотивационное управление персоналом (на примере Общества с ограниченной ответственностью частного охранного предприятия «Щит» города Тайга)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016г. № 3224/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

21.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Объект исследования ООО «ЧОП «Щит» города Тайга Кемеровской области»

Объект исследования – система мотивации персонала

Предмет исследования совершенствование системы мотивации персонала ООО «ЧОП «Щит» г. Тайга Кемеровской области.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; 2. постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; 3. содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; 4. обсуждение результатов выполненной работы; 5. наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; 6. заключение по работе. 	<p>Целью выпускной квалификационной работы является проведение оценки системы мотивации персонала в организации ООО «Частное охранное предприятие «Щит» г. Тайга Кемеровской области</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии, 2. Изучить систему мотивации, выделить ее структуру и основные направления; 3. Произвести обзор основных направлений по совершенствованию системы мотивации персонала; 4. Произвести анализ системы мотивации персонала в ООО «Частном охранном предприятии «Щит» г. Тайга Кемеровской области; 5. На основе выявленных проблем разработать проект мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в исследуемой организации и экономически обосновать его.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
1.«Теоретические и методологические основы управления персоналом»
2.«Анализ уровня мотивации в ООО «ЧОП «ЩИТ» г. Тайга Кемеровской области»
3.«Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «ЧОП «ЩИТ»

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	20.01.2016г.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Одинаева Анна Валерьевна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 113 с., 15 рис., 18 табл., 49 источников, 5 приложения.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, теория, безопасность, компетентность, самооценка, проект

Объект исследования – мотивационное управление персоналом.

Предмет - совершенствование системы мотивации персонала ООО «ЧОП «Щит» г. Тайга Кемеровской области.

Цель работы – проведение оценки системы мотивации персонала в организации.

В процессе подготовки дипломной работы были проведены социологические исследования.

В результате исследования был разработан проект мотивационного механизма управления персоналом на основе мотивационной теории ожиданий в исследуемой организации.

Степень внедрения: рассматривается вопрос о внедрении мероприятий в практику работы ООО «ЧОП «Щит» г. Тайга.

Область применения: мотивационный механизм в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка новых методик действия мотивационного механизма с учетом эффективного распределения и использования персонала.

ABSTRACT

Final qualification work of 113 pages, 15 fig., 18 tab., 49 sources, 5 applications.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, theory, safety, competence, self-assessment, project

Object of research is – motivational human resource management.

Subject - improvement of system of motivation of personnel of LLC PSF Shchit of. Taiga of the Kemerovo region.

The work purpose – carrying out an assessment of system of motivation of personnel in the organization.

In the course of preparation of the thesis sociological researches have been conducted.

As a result of research the project of the motivational mechanism of human resource management on the basis of the motivational theory of expectations in the studied organization has been developed.

Extent of introduction: the question of introduction of actions in practice of work of LLC PSF Shchit of is considered Taiga.

Scope: the motivational mechanism in human resource management can be used at the enterprise, in the organization, firm of any branch

Social/economic efficiency / importance of work: use of economically effective modern technologies of work with personnel, organization of work of personnel, adoption of administrative decisions.

Development of new techniques of operation of the motivational mechanism taking into account effective distribution and use of personnel is in the future planned.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Мотив: целевое состояние, которое существует в рамках отношений между средой и человеком.

Базовые мотивы: мотивы, лежащие в основе человеческой деятельности и представляющие собой стремление к удовлетворению элементарных потребностей.

Стимул: внешнее побуждение, заставляющее человека действовать.

Мотивация: система, реализуемая организацией в рамках кадровой политики посредством формирования внутренних побуждений сотрудников для достижения поставленной цели.

Стимулирование: система, позволяющая организации воздействовать на мотивацию персонала.

Теория мотивации: модель, позволяющая применять элементы мотивации определенной направленности.

Мотиватор: инструмент воздействия на мотив человека со стороны организации.

Самотивация: стремление сотрудника к самореализации и самосовершенствованию.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ЧОП – Частное охранное предприятие.

МНС – Министерство налоговой службы.

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

ФЗП – Фонд заработной платы.

ОПФ – Основные производственные фонды.

ПФР – Пенсионный фонд России.

ФОМС – Фонд обязательного медицинского страхования.

ОАО – Открытое акционерное общество.

КСО – Корпоративная социальная ответственность.

Оглавление

Введение.....	13
1 Теоретические и методологические основы управления персоналом	17
1.1 Понятие мотивации персонала. Стимулирование персонала.....	17
1.2 Системы мотивации персонала.....	32
1.3 Специфика мотивации и стимулирования труда персонала в сфере обеспечения безопасности.....	40
2 Анализ уровня мотивации в ООО «ЧОП «Щит» г.Тайга Кемеровской области... ..	46
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	46
2.2 Состав и структура персонала	50
2.3 Показатели движения персонала	58
2.4 Анализ применяемых форм мотивации персонала	61
3 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «ЧОП «Щит».... ..	70
3.1 Общая характеристика проблем в ООО «ЧОП «Щит»	70
3.2 Мероприятия в рамках системы мотивации.....	72
3.3 Проект мотивационного механизма и эффективность рекомендуемых мероприятий	88
Заключение	93
Список использованных источников	98
ПриложениеА – оценка удовлетворенности работой и условиями труда	103
ПриложениеБ - Анкета для изучения уровня мотивации	107
ПриложениеВ Анализ вопросов анкеты для выявления уровня мотивации сотрудников	110
Приложение Г Календарный план курсовой подготовки охранников, выдвинутых в кадровый резерв	112
Приложение Д Результаты проверки на антиплагиат	113

Введение

Мотивацию можно рассматривать как важный фактор в деятельности любого предприятия или организации в отношении кадровой политики, которая проводится в нем. Мотивировать персонал – значит задать определенные стимулы, которые позволят людям найти определенную составляющую в собственной работе, которая будет стимулировать их на выполнение трудовых задач более качественно и эффективно. Мотивация воздействует на персонал только с позитивной стороны, так как формирует определенную систему, в рамках которой человек трудится и стремится к совершенствованию. Мотивы, которые являются основой мотивации, можно рассматривать как определенные структуры, которые способны воздействовать на персонал с определенной целью, которая необходима и самой организации, и непосредственно работникам.

Вся система мотивации представлена двумя крупными подсистемами – материальной и нематериальной мотивации. В первом случае речь идет о денежном или аналогичном, позволяющим повысить материальное благосостояние человека, стимуле. В условиях рыночных отношений материальная мотивация очень действенна, так как любой человек стремится к тому, чтобы получить дополнительные средства, позволяющие ему повысить собственный уровень жизни. Материальная мотивация, прежде всего, представлена системой заработной платы и дополнений к ней в виде бонусов, премий, процентов и пр. Нематериальная мотивация больше ориентирована на психологическое состояние человека, учитывая его потребности и стремления, признание его заслуг и оценка результатов трудовой деятельности. Широко распространена была нематериальная мотивация в советские времена, в настоящее же время она действует, но в

силу восприятия человеком значимости именно материальных ценностей не дает такого эффекта, как материальная мотивация.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена тем, что каждое предприятие в своей деятельности при реализации кадровой политики должно учитывать мотивационную составляющую, которая является мощным инструментом в системе стимулирования и мотивации персонала, так как это позволяет повышать эффективность работы кадровой составляющей.

В научной литературе широко освещены вопросы, касающиеся рассмотрения мотивационных теорий и аспектов управления, что позволяет получить необходимую информацию для изучения теоретических и методологических основ для внедрения инструментов мотивации в практику предприятия. Раскрытие мотивационных теорий представлено в трудах Е.П.Ильина, Н.В. Самоукиной, Н.И. Захарова, В.М. Цветаева, Е.Б. Моргунова, С.И. Самыгина, В.Р. Веснина, А.В. Карпова, Н. Стивенсона, А. Афонана, Д. Адаира, С.А.Шапиро, М.И. Магуры и многих других. Ильин Е.В., доктор психологических наук, профессор Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена в рамках учебного пособия «Мотивация и мотивы» рассматривает основные вопросы теории и методологии изучения мотивов и мотивации для человека; в работе уделено внимание анализу представлений о сущности мотива, структуре и видов мотивов. В работе Веснина В.Р. «Основы менеджмента» рассмотрена система мотивации как инструмента воздействия на трудовую сферу человека и повышения эффективности его работы. В работе М. Магуры и М.Курбатовой «Секреты мотивации. Или мотивация без секретов» рассматриваются практические аспекты мотивационных механизмов, рекомендуемые в практике использования компаний. В целом литературных источников, которые посвящены изучению мотивационных механизмов, достаточно много. Освещаются вопросы, связанные с направлениями

мотивации; рассматриваются элементы системы стимулирования, реализуемые в рамках систем мотивации; выделяются побудительные действия, которые являются основой действия для мотивационных механизмов.

Объект исследования – мотивационное управление персоналом.

Предметом исследования совершенствование системы мотивации персонала ООО «ЧОП «Щит» г. Тайга Кемеровской области.

Целью дипломной работы является проведение оценки системы мотивации персонала в организации и на этой основе разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ЧОП «Щит» г. Тайга Кемеровской области.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии;
2. Изучить систему мотивации, выделить ее структуру и основные направления;
3. Произвести обзор основных направлений по совершенствованию системы мотивации персонала;
4. Произвести анализ системы мотивации персонала в ООО «Частном охранном предприятии «Щит» г. Тайга Кемеровской области;
5. На основе выявленных проблем разработать проект мероприятия по совершенствованию системы мотивации в исследуемой организации и экономически обосновать его.

Новизна исследования определяется актуальность избранной темы и может быть сформулирована в следующих положениях, выносимых на защиту:

Изучена система мотивации, выделить ее структуру и основные направления;

Осуществлен анализ основных направлений по совершенствованию системы мотивации персонала;

Произведен анализ системы мотивации персонала в ООО «Частном охранном предприятии «Щит» г. Тайга Кемеровской области;

Разработан проект мероприятия по совершенствованию системы мотивации в исследуемой организации и экономически обосновать его.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, цель исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических и методологических основ формирования системы мотивации.

Во второй главе представлен анализ системы мотивации в исследуемой организации, выявлены недостатки и проблемы, существующие в рассматриваемой сфере.

В третьей главе приведены мероприятия, связанные с совершенствованием системы мотивации.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме, выносятся предложения по совершенствованию системы мотивации.

Результаты проведенного исследования доведены до руководства ООО «ЧОП «Щит» г. Тайга Кемеровской области и планируются к практическому внедрению в практику работы организации во втором полугодии 2016 года.

1 Теоретические и методологические основы управления персоналом

1.1 Понятие мотивации персонала. Стимулирование персонала

Деятельность сотрудников и работников того или иного предприятия или компании на производстве возможно рассматривать в нескольких существующих аспектах. Во – первых, человек, который обладает определенным набором профессиональных навыков и способностей, является частью трудового процесса или процесса производства. Этот человек должен непосредственно подчиняться всем требованиям и нормативным актам, которые были приняты на данном производстве, в данной компании, на данном предприятии или в данной организации. Во – вторых, человек, который обладает определенным набором профессиональных навыков и способностей, является активным агентом производства. Он может самостоятельно выбирать линию своего поведения на производстве, самостоятельно принимать решения, за которые он будет полностью ответственен [21, с.140].

Каждый человек отображает в своем сознание различные компоненты среды производства. Человек соотносит эти компоненты со своими умениями, навыками, способностями и потребностями, а после он выбирает свою собственную, отлично подходящую именно для него, линию трудового поведения, линию поведения на производстве. На выбор человеком той или иной линии поведения оказывает довольно сильное влияние определенная побудительная сила, которую принято называть мотивом. Процесс формирования этой побудителей силы или просто мотива принято называть мотивацией.

В огромном множестве различной научной и научно-популярной литературы существует ряд определений понятий «мотив» и «мотивация».

Довольно большое число авторов определяет мотивацию, как то, что реально побуждает человека совершать ту или иную активность, активную деятельность.

Мотив определяется К. Обуховским, как вербализация программы или цели, которая помогает какому-то лицу начать или приступить к определенному виду деятельности [5, с.122].

Х. Хекхаузен считает, что мотивацией является все то, чем можно объяснить совершение какого-либо действия, целенаправленности того или иного действия человеком. Он определяет мотив, как целевое состояние, которое существует в рамках отношений между средой и человеком [34, с.188].

Мотив определяется В. Ковалевым: «... как побуждения к деятельности, которые являются полностью основанными. Эти побуждения являются неотделимым свойством любой личности. Такие побуждения к деятельности возникают лишь при наивысшей форме человеческих потребностей и при наивысшем отражении этих потребностей человека. Побуждение - это стремление к тому, чтобы удовлетворить ту или иную потребность человека» [17, с.134].

С. Каверин утверждает: «...мотив является своеобразным образом завершенной успешно, какой-либо человеческой деятельности. Эта деятельность или это действие человека непременно направлено на то, чтобы реализовать потребности этого человека» [11, с.156].

Существует также мнение, что в определении мотива обязательно должно найти отражение то, что все действия любого индивида вытекают и следуют только из его собственного способа, с помощью которого он понимает окружающую его действительность.

Итак, мотивом является совокупность различных обоснований и объяснений того или иного действия человека. В мотив, в его содержание входит понимание и объяснение индивидом окружающей его

действительности, внешних обстоятельств воздействия, а также выработка представлений и понятий человека обо всем его окружающем. На основе всех этих понятий и представлений и происходит выработка человеком стратегии своего собственного поведения. Объективной причиной, внутренним источником и субъективной основой для возникновения мотивации являются потребности человека. Объективная сторона для появления той или иной мотивации является реальность, окружающая человека, мир или любой фрагмент внешней для человека реальности. Этот фрагмент или вся реальность стали целью для человека. А достижение этой цели стало для человека еще одним предметом потребности.

Мотивация персонала является одним из способов, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда на том или ином предприятии. Мотивация на любом предприятии является ключевым направлением кадровой политики.

Мотивация сотрудников позволяет существенно улучшить производительность и эффективность работы компании. Теоретики, которые занимаются системами мотивации, пришли к выводу, что мотивация на результат – это совершенная система мотивации.

Мотивация на результат дает возможность сотрудникам увеличить свой доход или получить премию в зависимости от приложенных ими самими усилий.

С понятием мотивации тесно связывается понятие стимулирования, хотя они значительно разнятся по смыслу. Чтобы рассмотреть разницу в этих понятиях, необходимо рассмотреть также понятие стимула, из множества определений которого в рамках дипломной работы будет использовано то, которое больше ориентировано на социальное окружение: стимул – это внешнее побуждение, заставляющее человека действовать. Стимул является внешним раздражителем по отношению к человеку, поэтому при определенном воздействии на человека может быть сформирована

побудительная причина, причем, если говорить о рамках социума, стимул задается человеку извне, за пределами системы [31, с. 120].

В отличие от стимула мотив задается изнутри человека, то есть стремление человека выполнять задачу – это мотив, а осознанное влияние на человека для того, чтобы у него стремление возникло – это стимул.

Соответственно, если понятие мотива связано с понятием мотивации, то и для стимула можно использовать понятие стимулирования, под которым можно понимать процесс воздействия на человека через что – либо, что способно сформировать внутри него мотивационную установку, заставляющую его действовать.

Мотив и стимул представляют собой две стороны одного и того же явления – побуждения человека к действию. Соответственно, если переносить эти определения в сферу трудовой деятельности, то можно говорить о привлечении в практику кадрового менеджмента инструментов, которые позволяют повышать эффективность деятельности работников через внутренние механизмы - мотивы, которые запускают механизмы внешние – стимулы.

Все это позволяет выделять три типа кадровой политики, которые в той или иной мере используют инструменты воздействия на персонал с целью повышения их заинтересованности в труде [16, с.154]:

1. Тип кадровой политики, в котором преобладают стимулирующие воздействия; организация делает упор на использование стимулов для повышения заинтересованности работников в производительном труде.

2. Тип кадровой политики, в котором преобладают механизмы мотивационного управления; в этом случае используется определенный акцент, который связан с идеологической деятельностью руководителей внутри организации, что позволяет усиливать мотивацию и энтузиазм работников.

3. Тип кадровой политики, в котором сочетаются мотивационные и стимулирующие элементы при установлении в качестве базы политики мотивационного аспекта. Этот подход является более оптимальным, поскольку сглаживает крайности первых двух типов. Такая политика применяется развитыми организациями, в которых сформирована корпоративная культура, поддерживаемая работниками, действует механизм распределения материальных благ.

Положение в базу мотивации, а не стимулирования, задействует внутренние особенности человеческой психики. Мотив – это более устойчивая структура, так как проявляется в сущности личности; она подкрепляется таким понятием, как потребность. Мотив может возникнуть как стремление получить что – либо вне зависимости от того, имеет ли это физическую материальную форму, или нет.

Человек может стремиться не только к получению материальных благ, но и к признанию собственных заслуг, признанию собственного успеха, самоуважению и пр. Стимулирование как внешняя система должна быть подкреплена определенными механизмами, которые приводят ее в действие.

Стимулы – это проявление деятельности организации, поэтому, рассматривая стимул как действие, необходимо отметить, что он может иметь материальную или нематериальную форму, что проявляется, соответственно, и в рамках мотивации. Однако, для самой организации любая система стимулирования связана с финансовыми затратами, что приводит к тому, что она в определенный момент может перестать действовать в силу отсутствия финансовых средств.

Именно по этой причине мотивация является более устойчивой структурой, и можно говорить о преобладании этой структуре в оптимуме кадровой политики.

Мотивация – более обширное понятие по сравнению с понятием стимулирования, которое она включает как составной механизм, позволяющий оказывать воздействие на работников.

Это схематично отражено на рисунке 1.

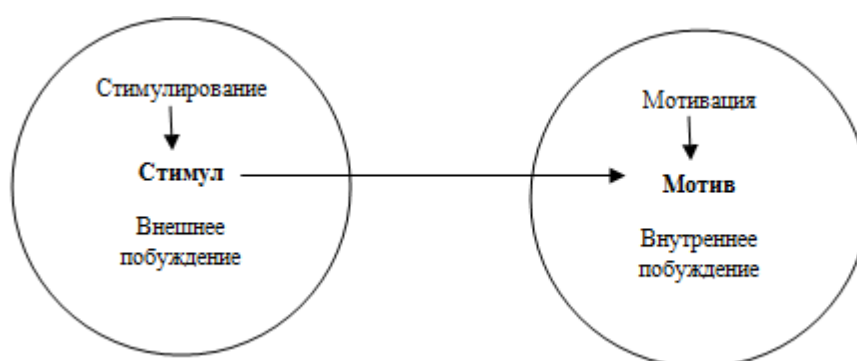


Рисунок 1 – Соотношение стимула и мотива, стимулирования и мотивации

Система мотивации должна учитывать особенности правовой, экономической, социальной внешней среды организации, так как они оказывают прямое воздействие на состояние хозяйствующего субъекта. Важную роль в становлении системы мотивации оказывают и факторы технологического развития, социокультурные и экологические факторы. Разработка системы мотивации – длительный и достаточно сложный процесс, в связи, с чем необходимо учитывать ее направленность на [18, с.145]:

1. Поддержание заданного уровня производительности и по возможности его повышения;
2. Поддержание и совершенствование норм организации.

В основе системы всегда мотивации лежит необходимость поощрения сотрудников организации пяти группам нормативов.

Общие требования к работникам, что проявляется прежде всего в требовании дисциплины и корпоративной культуры. Такие рамки являются общими для всех работников организации без исключения.

Требования управленческой и исполнительской деятельности, что проявляется в степени организованности деятельности любого предприятия, отсутствие которой может служить источником развала организации.

Профессионально-функциональные нормы рассматриваются как строго определенный круг задач сотрудника, что предполагает соответствие требованиям, которые вытекают из логики решения задач. Мотивационные условия должны способствовать поддержанию и развитию профессионально-функционального духа работников, понимание встроенности части задач в общую работу организации.

Позиционные нормы, проявляющиеся во взаимодействии между всеми работниками организации, что формирует общую единую конструкцию, позволяющую эффективно работать как слаженный механизм.

В конфликтологии причиной большинства конфликтов указывается межличностная дисгармония работников, устранение чего повышает эффективность деятельности работников. Действие этих норм позволяет говорить о введении правил межличностных отношений, что применительно к мотивации характеризуется как функция поддержания необходимых для благоприятной атмосферы и стабильного морально – психологического климата межличностных отношений. Важность этого вида мотивации очень высока.

Рассмотрев основную терминологию мотиваций и стимулирования, можно перейти к рассмотрению их включения в определенные модели – теории мотивации. Прежде всего необходимо указать, что выделяются две ступени в развитии теории.

Первая традиционная модель или ступень включает в себя положения научной классической школы, школы человеческих отношений и школы

человеческих ресурсов. Вторая современная модель ориентирована на рассмотрение и применение в процессе объяснения основных теорий мотивации в настоящее время – содержательной и процессной [28, с.133].

Традиционная модель рассматривает систему мотивации как простую структуру, в которой полезно - награждается, а нежелательное – наказывается. В развитие традиционной модели возникли школы человеческих отношений и ресурсов.

Первая ориентирована на то, что самое важное в системе человеческих взаимоотношений, которые позволяют формировать уровень мотивации – это дружественные связи, которые формируют благоприятный психологический климат и имеют большее положительное влияние на мотивацию, чем организация процесса труда.

Автором модели школы человеческих ресурсов является Д. Мак Грегором, которые рассматривает две группы сотрудников в организации, которые противоположны по трудовыми установками, что позволяет доминировать разным мотивам поведения и стимулов [14, с.160].

Теория Мак Грегора определяет, что существует человек «Х», который стремится избежать работы, что заставляет другую сторону принуждать его к труду. Однако, по своей природе человек не может быть патологически ленив, что заставляет выделять качества, являющиеся антиподом на качества человека «Х» - это теория «В».

Человек любит работать и стремится к этому, но для формирования такого настроения – мотива необходимы правильно организованные условия, позволяющие получать удовольствие от работы, что заставляет организацию создавать благоприятную среду для проявления инициативы и стремления работника достигать максимальных результатов.

В Японии такая теория получила свое развитие в виде теории «2» (автор В. Оучи), которая рассматривала ситуацию, в которой человек имеет

свободу и работает самостоятельно, что усиливает уверенность в сопоставлении индивидуальных целей работников с организационными.

Конечно, в современности данные теории выглядят как устаревшие, особенно, если учитывать современные концепции менеджмента, связанные с управлением человеческими ресурсами.

В таблице 1 кратко дана характеристика традиционных моделей [13, с.118].

Таблица 1 – Традиционные модели систем, связанных с регулированием труда персонала и формированию системы воздействия на него

Традиционная модель: теория научного управления	Модель «школы человеческих отношений»	Модель «школы человеческих ресурсов»
Основные положения		
1. Люди по своей природе ленивы и не хотят работать	1. Люди хотят чувствовать свою полезность	1. Работа для человека такая же естественная как отдых или игра. Профессиональная деятельность - основная сфера самореализации и самоутверждения человека
2. То, что люди делают на работе для них не является особенно важным	2. Люди хотят чувствовать принадлежность к группе или организации, желающие их признания как личности	2. Люди стремятся делать вклад в достижение значимых целей, в разработке которых они принимают участие
3. Люди в работе избегают ответственности, самостоятельности, творчества и инициативы	3. Для стимулирования людей к работе эти потребности часто бывают более важными, чем деньги	3. Большинство людей могут (и готовы) проявлять больше творчества, инициативы и самостоятельности, чем это требует их работа

Современные теории более обширны и учитывают не только внешнее проявление и стремление человека к чему – либо, но и включают в себя усложненные внутренние структуры человеческой личности. В рамках современного направления выделяют содержательную и процессную мотивационные теории.

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют человека действовать. Среди таких теорий можно назвать теорию потребностей А. Маслоу, теорию

потребностей К. Альдерфера, двухфакторную модель Ф. Герцберга, теорию потребностей достижения Дж. Аткинсона, теорию приобретенных потребностей Д. Д. Макклелланда и некоторые другие. Рассмотрим их содержание [19, с.157].

Теория потребностей А. Маслоу.

Согласно этой теории человеческое поведение определено широким кругом потребностей человека, размещаемых в определенной иерархии. В основе находятся базовые потребности в пище, одежде, тепле, крыше над головой. К этой же категории потребностей относят потребность в безопасности и защите, что обеспечивает элементарную жизнеспособность человека как живой единицы.

На вершине находятся потребности в уважении, самоуважении, самореализации. Типы потребностей, расположенных в основании и на вершине пирамиды называют соответственно первичными и вторичными потребностями. Между ними находятся промежуточные потребности, расположенные на третьей ступени – социальные потребности, сформированные в силу того, что люди живут в социуме, что предполагает возникновение между ними социальных контактов.

Ориентируясь на механизмы мотивации в возрастающей последовательности позволяет учитывать психологическое отношение человека к конкретной ситуации, что определяет комплекс мотивов и выбор стимулов для получения максимального эффекта.

Пирамида потребностей А. Маслоу представлена на рисунке 2.

Таким образом, пирамида потребностей позволяет увидеть расположение факторов, которые оказывают влияние на формирование мотивации человека. Особенность данной пирамиды – удобство и простота представления, позволяющее определить расположение мотивационных механизмов, которые предпочитает человек.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей теории А. Маслоу

Теория потребностей К. Альдерфера (Теория ERG). Автор выделяет три основных группы содержательных потребностей: существования; связи и роста. Применительно к трудовой сфере автор утверждает, что изначально работники стремятся к удовлетворению потребностей существования, которые включают факторы физиологические и факторы безопасности. Следующая категория — потребности во взаимоотношениях, т.е. стремления быть понятым и воспринятым людьми. Третью группу составляют потребности, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Основные позиции представлены на рисунке3 [22, с. 148].

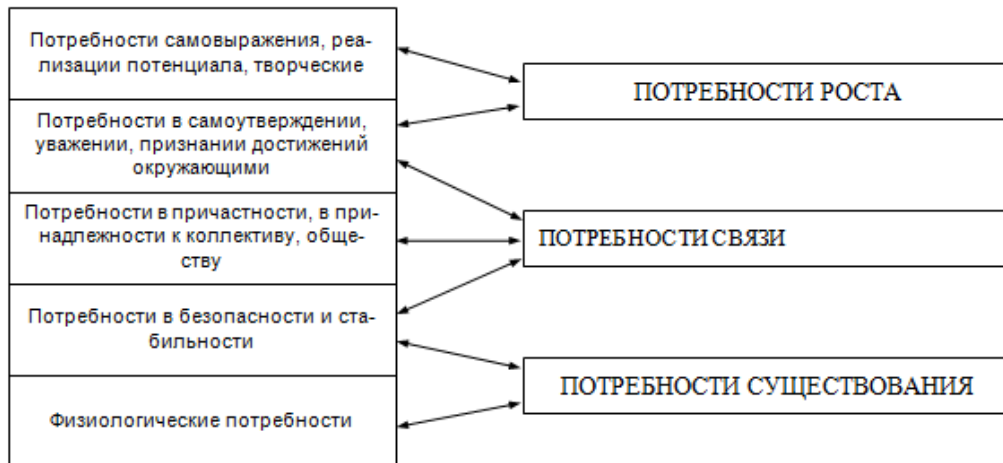


Рисунок 3 - Теория потребностей К. Альдерфера

В принципе, теория Альдерфера и Маслоу сильно похожи друг на друга, так как основаны на объяснении потребностей человека и расположения их на заданных уровнях. Однако, теория ERG определяет, помимо расположения, что [41, с.156]:

- чем ниже потребность во взаимоотношениях, тем выше выражена потребность существования;

- чем меньше потребность в росте, тем выше выражена потребность во взаимоотношениях.

То есть, если человек по каким – то причинам не может удовлетворить высшие потребности, он возвращается к предыдущим уровням.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга учитывает две групп факторов мотивации к работе: гигиенических, к которым относят условия работы и мотивационных, к которым относят содержание работы, состав которых отражен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Факторы теории Герцберга

Наличие факторов стимулирует результаты труда, но по достижению удовлетворения потребностей воздействие исчезает. Неудовлетворение потребностей - не демотиватор, но мотивация исчезает, так как удовлетворяется невоспроизводимая потребность. Наличие или недостаточное развитие гигиенических факторов вызывает неудовлетворенность работой и снижает стимулы к активной деятельности.

Теория потребностей достижения Дж. Аткинсона характеризует зависимость мотивации от следующих факторов: силы включения базовых мотивов; индивидуальных ожиданий успеха; побудительных целей. Эта теория определяет эффективность работы при условии выделения у человека базовых потребностей в достижениях, власти и принадлежности к определенной социальной группе.

Теория приобретенных потребностей Д. Д. Макклелланда основана на мотивации потребностей высших уровней: успеха, власти, принадлежности.

Процессные теории мотивации основаны на поведении людей с учетом их восприятия реальности и жизненного опыта. Процессные теории не отрицают наличия потребностей, но определяют, что поведение является

прежде всего функцией восприятия и ожиданий, которые связаны с ситуацией, и последствий избранного типа поведения. Среди процессных теорий можно выделить теорию подкрепления, теорию ожиданий, теорию справедливости.

Теория подкрепления представлена в трудах Б.Скиннера и А.Бандуры, основой ее является модификация организационного поведения, которое зависит от степени подкрепления желаемого поведения. Б. Скиннер утверждал, что поведением можно и можно управлять, что влечет за собой изменение в последствиях за счет инструментов поощрения или наказания. Поощрение рассматривается как подкрепление, что формирует научение. Мотивация при этом рассматривается как внутренняя причина поведения, а подкрепление как внешняя, что позволяет утверждать, что позитивное подкрепление усиливает ответную реакцию на стимул или вызывает повторение той формы поведения, которая предшествовала подкреплению. Нет подкрепления – нет и модификации. А. Бандура определял, что поведение описывается в терминах постоянного взаимодействия между факторами сознания, поведения и окружения, при этом, в отличие от теории Скиннера, Бандура рассматривал познание как обязательную деятельность, оказывающую влияние на модификацию поведения[45, с.81].

Теория ожиданий находит отражение в трудах К.Левина, Э. Толмена, В. Врума. Согласно утверждениям теории ожиданий мотивация определяется поведением [16, с.195]:

- непосредственного руководителя, который формирует процесс стимулирования,
- сотрудника, знающего, что при определенных результатах он получит вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, которые совместно ориентированы на получение вознаграждения при достижении определенных результатов,

- сотрудника, соотносящего размер вознаграждения с суммой, которая необходима для удовлетворения конкретной потребности.

Сущность теории ожидания заключается в том, что работник ожидает, что результаты его работы будут отмечены руководителем, что обеспечит для него удовлетворение потребностей – то есть снова формируется петля ожидания. Процесс цикличен, что представлено на рисунке 5.



Рисунок5 - Теория ожиданий

То есть базовым положением теории ожиданий, является то, что работник имеет реальные потребности, которые реально же должна удовлетворять организация.

Теория справедливости представлена работами С.Адамса. Согласно этой теории люди хотят иметь хорошие отношения, которые позволяют уравнивать всех. Это означает, что люди стремятся к равенству вознаграждения, что позволяет рассматривать мотивацию как элемент сравнения между людьми.

В основе теории справедливости лежит четыре параметра [28, с.181]:

- личность, которая имеет представление о справедливости и несправедливости;
- вклад, то есть элемент определенного объема, который отражает работу человека,
- результат, выражаемый в итоге труда,

- эталон, позволяющий сравнивать результаты одного типа у разных людей.

Теория справедливости основана на соотношении вознаграждения одного человека с вознаграждением других, которые выполняют аналогичную работу. Если сравнение отражает несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение, что предполагает включение механизмов, позволяющих мотивировать его. Выводом теории справедливости является то утверждение, что люди стремятся снижать интенсивность собственного труда в связи с тем, что воспринимают существующую систему стимулирования в виде вознаграждения несправедливой и ждут исправления ситуации. Хотя, конечно, основные утверждения теории Адамса достаточно относительны, что проявляется прежде всего в том, что любой человек стремится к тому, чтобы оценивать результаты своего труда как максимально эффективные со своей точки зрения, однако, с позиции организации его вознаграждение уже рассматривается как эффективное.

Помимо широко известных рассмотренных теорий мотивации, можно назвать и иные теории: модель саморегулирования, теория атрибуции, теория контроля и другие.

1.2 Системы мотивации персонала

Отечественные ученые (Травин В.В., Сотникова С.И., Кибанов А.Я., Михайлов Ф.Б.) выделяют следующие базовые мотивы [34, с.108]:

1. Увлеченность профессией.

2. Стремление к получению максимального материального вознаграждения.

3. Восприятие работы как важной и нужной, даже если они не слишком привлекают материально работника.

Все это формирует определенную модель поведения, характерную для нашей действительности. Интерес в трудовой деятельности во многом определяется содержанием и организацией труда, также существенное влияние оказывает система мотивации персонала, методы управления персоналом и степень влияния человека как работника на производство. В рамках современной системы основным мотивом для большинства работников выступает материальная заинтересованность, которую организация может определять со своей стороны как основной стимул к трудовой активности работников. Хотя, естественно, необходимо учитывать, что материальная заинтересованность – это не единственный фактор, который может стимулировать работников. Зависит выбор системы мотивации и стимулирования от того, кто является объектом данной системы. Взрослые семейные люди ставят на первое место материальную заинтересованность в результатах труда – это преимущественный фактор, проявляемый в их мотивации в трудовой деятельности. Но, например, молодые работники предпочитают материальному стимулированию свободное время, а пожилые работники предпочитают улучшение условий труда и снижение напряженности. Удовлетворенность уровнем заработной платы зависит во многом от социальной справедливости в использовании системы оплаты труда. Реализация уравнивания уровней оплат труда существенно препятствует мотивации работников, так как психологически воздействует на работников, деморализуя его и снижая его заинтересованность в результатах труда, на которые он может тратить сил и времени больше, чем другие работники. Зависит это прежде всего от трудовых функций и самого содержания труда.

Все факторы, оказывающие влияние на степень мотивации персонала, представлены следующей системой [13, с.211]:

Внутренняя среда, морально – психологический климат в коллективе, благоприятная атмосфера, которые способствуют формированию позитивного отношения человека к выполняемым трудовым обязанностям. Если между людьми в коллективе хорошие отношения, отсутствуют конфликты, высок уровень взаимопомощи, то это всегда положительно сказывается на результатах, следовательно, организация должна вкладывать ресурсы в создание именно такой обстановки, способствующей достижению задач самой организации и отвечающей потребностям работников.

Вознаграждение, выражаемое в уровне материального вознаграждения, включает зарплату, дополнительные выплаты, выходные дни, льготы. То есть явно реализуется система материальной и нематериальной мотивации, которая будет рассмотрена немного позже.

Безопасность, которая обеспечивается в разных формах проявления. Люди боятся утратить положение, потерять уважение, статус, способность проявлять себя в избранной сфере деятельности.

Личное развитие, профессиональный рост, обеспечиваемые с позиции организации, также позволяют способствовать увеличению вклада работников.

Чувство причастности мотивирует работников, когда они ощущают, что результаты их труда востребованы, они ценятся. Люди хотят чувствовать себя важным элементом организации, на которую они работают.

Интерес, позволяющий человеку достичь тех результатов и целей, которые ему интересны.

Если организация удовлетворяет потребности работника, открывает возможности для самореализации, то она получает и обратную связь в виде повышения результатов работы.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система

мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Рассматривая факторы, которые оказывают влияние на продуктивность работы людей, можно увидеть, что часть из них имеет четко выраженное материальное выражение, что позволяет говорить о существовании систем материальной мотивации. С другой стороны, некоторые формы стимулирования для работника имеют невыраженное денежное выражение, что позволяет выделять системы нематериальной мотивации. Данная структура представлена на рисунке 6.

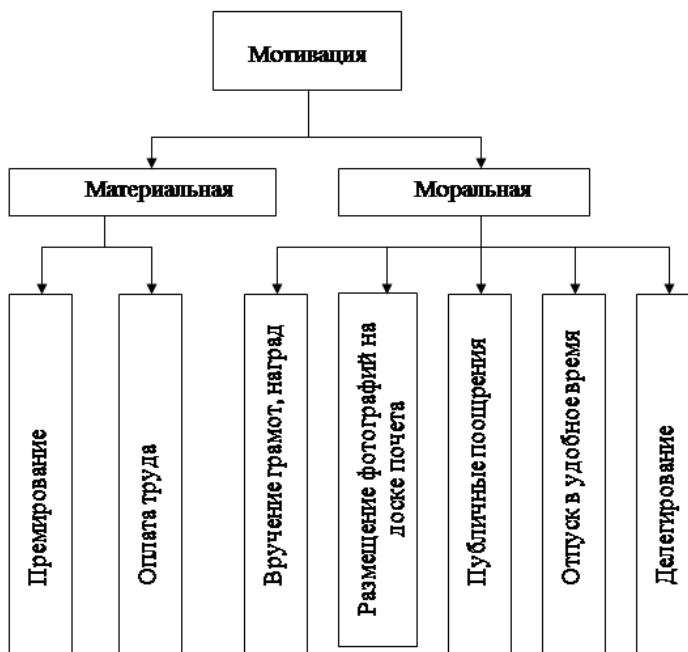


Рисунок 6 – Системы мотивации

Система материальной мотивации. Данная система – это фактическое стимулирование в материальной форме, то есть в денежном или не денежном выражении. Данная система мотивации является универсальной, так как целью трудоустройства любого человека в конечном итоге всегда является заработная плата – те денежные средства, которые он получает в обмен на

выполнение трудовых обязанностей и которые позволяют ему удовлетворять собственные потребности. Данной системе присуща следующая взаимозависимость – чем ниже уровень заработной платы, тем выше для работника ценность денежной мотивации. Именно деньги позволяют работнику удовлетворять первичные потребности: в пище, одежде, оплате жилого помещения и т.п. Чем их меньше, тем меньшее количество собственных потребностей человек может удовлетворить, поэтому на первый план для него выходят те блага, которые являются первичными. По мере увеличения заработной платы работник ощущает, что он получает большую свободу действий, и денежная мотивация может утратить свою актуальность. Распоряжаясь деньгами, работник может удовлетворять и вторичные потребности [21, с.208].

Первым элементом материальной мотивации в денежной форме является оплата труда. Оплата труда – это непосредственно заработная плата. Чтобы работник был заинтересован в выполнении своих трудовых обязанностей, размер заработной платы, рассматриваемый как вознаграждение, должен быть существенным и дающим возможность удовлетворять потребности. В противном случае может возникнуть ситуация, при которой работник может не желать выполнять свои трудовые обязанности или выполнять их с минимальным уровнем эффективности. Мотивация реализуется через систематическое повышение оплаты труда. Работник стремится к тому, чтобы увеличить свое благосостояние, именно поэтому стремление к повышению уровня заработной платы – естественное желание. Однако, нужно заметить, что такое повышение должно быть существенным, то есть эффективность выполнения обязанностей будет прямо пропорциональна получаемым благам. Малое плановое увеличение уровня заработной платы не дает такого эффекта, как единовременное (периодичное) существенное увеличение. Помимо заработной платы в

системе материальной мотивации выделяются и другие материальные мотиваторы, которые представлены на рисунке 7.

Денежные мотиваторы – универсальны, но только они не могут давать максимального результата. Сотрудники всегда обладают собственной системой ценностей и установок, они стремятся к самоудовлетворению и самореализации. Помимо этого, для сотрудников одного ранга, выполняющих один объем работы, уровень заработной платы может отличаться, что может внести негативный эффект в работу коллектива. Поэтому всегда требуется фактор, который будет выполнять функцию уравнения. Такими факторами являются нематериальные мотиваторы.

Система нематериальной мотивации. Нематериальная мотивация не предполагает использование денежных средств, она учитывает особенности трудового коллектива и конкретных работников. В такой системе требуется индивидуализация по отношению к каждому работнику. Если для одного работника поощрение руководства – это серьезный мотиватор, то для другого – это нормальное отношение применительно им трудовым обязанностям. Система нематериальной мотивации очень обширна. Она зависит от того, какова политика организации в области управления персоналом, в частности в таком его элементе как стимулирования. Цель нематериальной мотивации заключается в повышении заинтересованности работников выполняемых трудовых обязанностях, что обязательно отражается на основных показателях деятельности: повышается производительность, увеличивается прибыль, формируется позитивная атмосфера в коллективе и т.п. Эти методы больше ориентированы на моральное восприятие, все они позволяют сотрудникам прежде всего повышать самооценку, свою значимость. Все эти методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, хотя нельзя сказать, что такие затраты в ряде случаев будут существенны [27, с.195].

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность.

Рассмотренные системы мотивации – материальные и нематериальные – не являются единственными. Также можно выделить положительную и отрицательную мотивацию, внешнюю и внутреннюю, общекорпоративную (включающую групповую и индивидуальную), а также самомотивацию.

Положительная мотивация направлена на получение позитивного эффекта, отрицательная мотивация действует через механизмы отрицания. Примером такого типа мотивации являются некоторые из ранее рассмотренных примеров – доска почета и листок позора.

Внешняя и внутренняя системы мотивации действуют внутри организации и за ее пределами. Внешняя предполагает использование внешнего окружения в интересах организации. Примером такого типа мотивации является участие во внешнем конкурсе и признание заслуг и профессионализма работника на уровне, отличном от уровня одной организации. Внутренняя система предполагает использование внутренних ресурсов и использование их в отношении работника, например, вручение почетной грамоты или знака отличия.

Общекорпоративная система мотивации может действовать как по отношению к одному сотруднику, так и по отношению к группе. Яркими примерами этого типа мотивации являются проведение внутрифирменных конкурсов, например: лучший менеджер, специалист. Если речь идет о групповых системах, то в качестве примера можно привести соревнование между бригадами за звание лучшей.

Самомотивация отталкивается от стремления сотрудника к самореализации и самосовершенствованию.

Как видно, все системы мотивации тесно переплетаются друг с другом и нельзя говорить об однозначности той или иной системы. Один вид мотивации можно классифицировать по - разному.

Направлениями совершенствования системы мотивации являются следующие направления.

Оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации [19, с.154]:

- Анализ организационно-функциональной структуры компании, уточнение ответственности и полномочий должностных лиц и подразделений при выполнении поставленных задач.

- Проведение интервью с руководством компании и руководителями подразделений с целью уточнения их ответственности и полномочий при выполнении поставленных задач.

- Анализ существующей системы и контроля деятельности.

- Анализ существующей системы мотивации.

- Разработка целевой системы мотивации персонала и согласование ее с руководством компании.

Проектирование системы окладов/тарифной сетки:

- Адаптация методики оценки должностей к индивидуальным особенностям компании.

- Организация и проведение процедуры экспертной оценки должностей по выделенным факторам.

- Построение схемы окладов/тарифной сетки.

- Разработка математической модели расчета окладов/тарифных ставок.

- Разработка разделов Положения об оплате труда.

Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников:

- Разработка ключевых показателей эффективности деятельности подразделений.
- Разработка индивидуальных показателей деятельности работников.
- Разработка регулярного премирования.
- Разработка системы проектного премирования.
- Разработка Положения о системе премирования работников компании.

Проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования:

- Согласование с руководством компании предложений по методам косвенного материального и нематериального стимулирования.
- Разработка системы компенсаций и льгот (косвенное материальное стимулирование).
- Разработка системы поощрений и взысканий (нематериальное стимулирование).
- Разработка Положения о социальном пакете, льготах и компенсациях, Положения о поощрениях и взысканиях.

1.3 Специфика мотивации и стимулирования труда персонала в сфере обеспечения безопасности

Современное управление в последнее время все в большей степени ориентируется на мотивационные факторы трудовых отношений с работниками. Мотивация работников относится сегодня к основным инструментам, позволяющим наиболее полно использовать кадровые ресурсы, повысить эффективность использования кадрового потенциала. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не

будет разработана действенная модель мотивации сотрудников, адекватная сфере деятельности. В этой связи для использования методов стимулирования и мотивации персонала необходимо знать их индивидуальные потребности и ожидаемое ими вознаграждение.

Управление персоналом и мотивация работников в охранном предприятии требуют учета следующих особенностей деятельности [28, с.137]:

- жесткий отбор кандидатов (наличие необходимых навыков, физическое состояние, отсутствие вредных привычек);
- психологическая нагрузка на работников;
- высокий риск развития неблагоприятных ситуаций;
- постоянная готовность к активной деятельности;
- бодрствование в ночное время суток;
- продолжительность рабочего дня 12-24 ч. и др.

Следствием такой деятельности является повышенная текучесть персонала. Более подготовленные кадры уходят, на их место заступают новички, на обучение которых вновь нужно затратить определенные средства. В этом случае необходимо «включать» мотивационные факторы.

В рамках системы мотивации особое внимание традиционно уделяется построению эффективной системы прямой материальной мотивации, то есть формированию справедливой и достойной заработной платы для работников.

Система оплаты труда, выстроенная в соответствии с особенностями трудовой деятельности, учитывающая все трудовые усилия, играет важную роль в управлении персоналом. Подбор кадров, мотивация и сохранение профессионалов в компании происходят в системе с эффективной заработной платой более просто и обоснованно.

Правильное использование инструмента справедливой оплаты труда стимулирует работников к повышению производительности труда, что, в

конечном итоге, ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов.

Рассмотрим используемые в частных охранных предприятиях инструменты материальной мотивации.

К ним можно отнести, кроме прямой оплаты труда за выполненную работу, вознаграждения (премии):

- по итогам работы за год (размер в зависимости от стажа работы);
- за добросовестное выполнение заключенного договора; - за обеспечение надежной охраны объектов и др.

К компенсационному пакету в охранных предприятиях можно отнести доплаты за [19, с. 147]:

- расширенную зону обслуживания;
- выполнение особо важной работы;
- совмещение профессий;
- за временное выполнение обязанностей.

При этом, существует перечень ситуаций в охранных предприятиях, когда материальное стимулирование может быть отменено, полностью или частично. К ним можно отнести:

1. Применение мер дисциплинарного взыскания (замечание, выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу).
2. Упущения, связанные с обязанностями работника, предусмотренными должностной инструкцией.
3. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной защиты.
4. Невыполнение приказов и указаний руководства.
5. Несвоевременное проведение мероприятий по выявлению и предотвращению угроз безопасности объектов и имущества Заказчика.
6. Несвоевременное и некачественное предоставление отчетов подотчетных лиц.

7. Неудовлетворительное состояние трудовой дисциплины подчиненного персонала.

8. Ненадлежащее хранение вверенных материальных ценностей.

9. Некачественное выполнение служебных заданий и др.

Материальная мотивация является не единственным инструментом повышения заинтересованности работников охранных предприятий. Для ее подкрепления обязательно необходимо использовать систему нематериальной мотивации, то есть совокупность не денежных поощрений, используемых для стимулирования плодотворной деятельности работников.

Основными мотиваторами охранного предприятия являются: материальная мотивация (88%), условия работы (70%), карьерный рост (68%), самосовершенствование (57%), признание коллег (53%), взаимоотношения в коллективе (42%).

Вывод по главе 1.

Мотивом является совокупность различных обоснований и объяснений того или иного действия человека. В мотив, в его содержание входит понимание и объяснение индивидом окружающей его действительности, внешних обстоятельств воздействия, а также выработка представлений и понятий человека обо всем его окружающем. Мотивация персонала является одним из способов, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда на том или ином предприятии. Мотивация на любом предприятии является ключевым направлением кадровой политики.

С понятием мотивации тесно связывается понятие стимулирования. Стимул является внешним раздражителем по отношению к человеку, поэтому при определенном воздействии на человека может быть сформирована побудительная причина, причем, если говорить о рамках социума, стимул задается человеку извне, за пределами системы.

Мотив и стимул представляют собой две стороны одного и того же явления – побуждения человека к действию.

Система мотивации должна учитывать особенности правовой, экономической, социальной внешней среды организации, так как они оказывают прямое воздействие на состояние хозяйствующего субъекта. Важную роль в становлении системы мотивации оказывают и факторы технологического развития, социокультурные и экологические факторы.

Теории мотивации включают в себя положения научной классической школы, школы человеческих отношений и школы человеческих ресурсов – традиционная первая модель. Вторая современная модель ориентирована на рассмотрение и применение в процессе объяснения основных теорий мотивации в настоящее время – содержательной и процессной. Традиционная модель рассматривает систему мотивации как простую структуру, в которой полезно - награждается, а нежелательное – наказывается.

Современные теории более обширны и учитывают не только внешнее проявление и стремление человека к чему – либо, но и включают в себя усложненные внутренние структуры человеческой личности. В рамках современного направления выделяют содержательную и процессную мотивационные теории.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала. Выделяют материальную и нематериальную системы мотивации персонала. Система материальной мотивации – это фактическое стимулирование в материальной форме, то есть в денежном или не денежном

выражении. Нематериальная мотивация не предполагает использование денежных средств, она учитывает особенности трудового коллектива и конкретных работников. В такой системе требуется индивидуализация по отношению к каждому работнику.

2 Анализ уровня мотивации в ООО «ЧОП «Щит» г.Тайга Кемеровской области

2.1 Краткая характеристика предприятия

Частное охранное предприятие «Щит» находится в г.Тайга Кемеровской области.

ООО «ЧОП ЩИТ» зарегистрировано 10 января 2003 года, регистратор — Инспекция МНС России по г. Анжеро - Судженску. Расположено по адресу г. Тайга, ул. Привокзальная, 9. Директор — Дементьев Сергей Андреевич.

Организационно-правовая форма (ОПФ) — общества с ограниченной ответственностью.

Тип собственности — частная собственность.

Основным видом деятельности компании является проведение расследований и обеспечение безопасности.

Услуги, согласно ОКПД:

- Услуги по проведению расследований,
- Услуги по мониторингу систем аварийной и охранной сигнализации,
- Услуги по перевозкам в бронированных автомобилях,
- Услуги охраны,
- Услуги по проведению расследований и обеспечению безопасности,
- Услуги в области обеспечения безопасности прочие,
- Консультации по вопросам обеспечения безопасности,
- Услуги по проведению расследований и обеспечению безопасности.

Общество является коммерческой организацией, юридическим лицом. Уставной капитал составляет 20000 рублей.

ЧОП «Щит» имеет 2 лицензии на осуществление деятельности в выбранной сфере.

Технико-экономические показатели ООО «ЧОП «Щит» в период 2012-2014 г.г.представлены втаблиц2.

Таблица 2 – основные экономические показатели деятельности ООО «ЧОП «Щит»

Показатель	2013	2014	2015	отклонение (2015/2013)	темп роста (2015/2013)
Выручка, руб.	3180201	3662700	4170500	990299	131,14
Чистая прибыль, руб.	125772	140829	95325	-30447	75,79
численность работников, чел.	117	121	119	2	101,71
в т.ч. Охранники, чел.	97	102	103	6	106,19
Уд. вес охранников в общей численности работников ЧОП, %	82,91	84,30	86,56	3,65	104,40
производительность труда, руб./чел.	27181,21	30270,25	35046,22	7865,01	128,94
в т.ч. Охранники, руб./чел.	32785,58	35908,82	40490,29	7704,71	123,50
ФЗП, тыс.руб.	1415700	1478620	1770720	355020	125,08
уровень ФЗП,в % к выручке	0,45	0,40	0,42	-0,02	95,38
среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	12100	12220	14880	2780	122,98
среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	1800125	1625880	1480920	-319205	82,27
Фондоотдача, руб./руб.	1,77	2,25	2,82	1,05	159,41
Фондоемкость, руб./руб.	0,57	0,44	0,36	-0,21	62,73
Фондовооруженность, руб./чел.	15385,68	13437,02	12444,71	-2940,98	80,88

Данные таблицы 2 показывают, что в течение рассматриваемого периода выручка увеличилась на 990299 руб. или на 31,14%, на такое увеличение существенно оказал влияние фактор инфляции в 2015 году. Увеличение затрат, связанных в обеспечением безопасности на охраняемых объектах, привело к снижению чистой прибыли на 30477 тыс.руб. или на 24,21%.

Общая численность работников составляет 119 человек, в рассматриваемый период она увеличилась на 2 человека или на 1,71%. Численность охранников (основного производственного персонала) увеличилась на 6 человека или на 6,19%. Такое изменение было связано с уменьшением численности младшего обслуживающего персонала, из этой категории работников перешли в состав охранников 2 человека, на что оказали влияние следующие факторы: более удобный график работы (1/3), более высокий уровень оплаты труда, получение работниками соответствующей подготовки. Удельный вес охранников как основной категории работников, в общей численности составляет 86,56%, доля повышается, что связано с изменением общей численности персонала организации.

Производительность труда в 2015 году составляет 35046,22 руб., что выше данного показателя в 2013 году на 7865,01 руб. или на 28,94%.

Средний уровень заработной платы стабильно повышается – в 2015 году он составляет 14880 руб., что на 2780 руб. или на 22,98% выше, чем данный показатель в 2013 году. Уровень ФЗП к выручке находится постоянно на уровне приблизительно 40%.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов составляет в 2015 году 1480920 руб., что ниже показателя 2013 года на 319205 руб. или на 17,73%, что связано с реализацией автомобиля «Газель» в этот период. Уровень фондоотдачи составляет 2,82 руб., что выше показателя 2013 года на 1,05 руб. или на 59,41%. Такое изменение характеризует

положительную динамику в деятельности организации. Фондоемкость снижается до уровня 0,36 руб.

Показатели фондовооруженности показывают, что работники достаточно хорошо обеспечены необходимыми для осуществления деятельности фондами – в 2015 году этот показатель составляет 12444,71 руб., хотя наблюдается снижение данного показателя на 2940,98 руб. или на 19,12%.

В настоящее время численность работников общества составляет 119 человек. В структуре выделяется административно - управленческий персонал (директор и главный бухгалтер), специалисты (начальник отдела охраны, специалист по автоматизации, секретарь и менеджер по кадрам, диспетчера), обслуживающий персонал (водители и уборщики), основной производственный персонал (охранники).

Организационная структура управления представлена на рисунке 7.

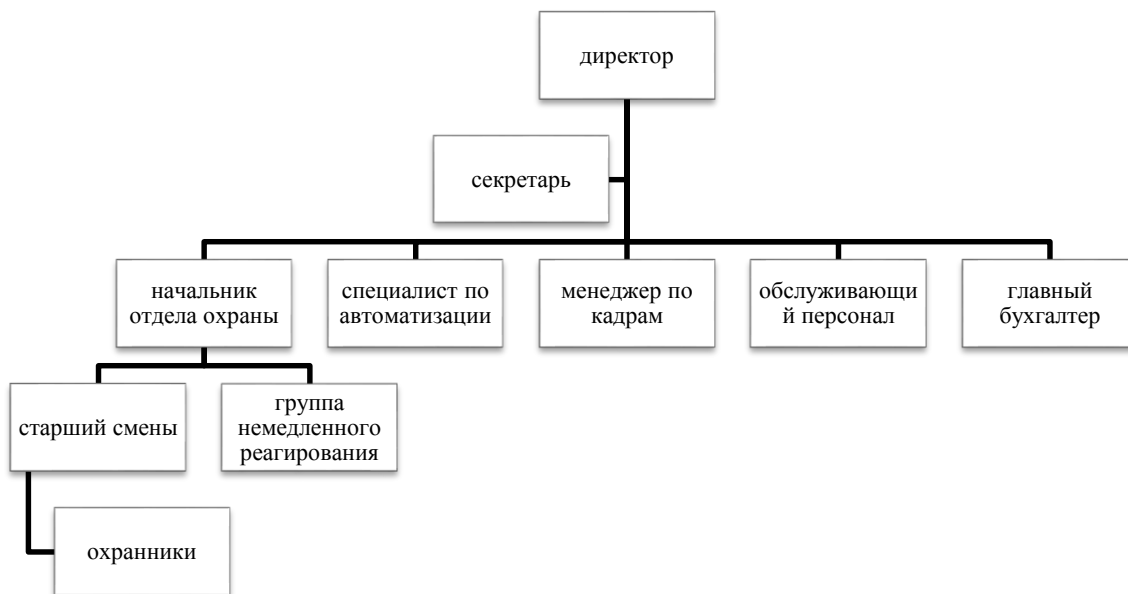


Рисунок 7 - Организационная структура управления

С каждым работников директор заключает трудовой договор работодателя – физического лица с работником. Договора заключаются на

неопределенный срок и могут быть расторгнуты по инициативе как работодателя, так и работника. В целом такая структура управления достаточно эффективна, небольшой штат позволяет директору контролировать работников.

2.2 Состав и структура персонала.

Источниками информации для анализа являются данные отдела кадров. Численность работников и ее изменение в период 2013 - 2015 г.г. представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Численность работников ООО «ЧОП «Щит» в период 2012-2014 г.г.

категории работников	численность, чел.			отклонение (2015/ 2013)	темп роста (2015/ 2013)
	2013	2014	2015		
АДМИНИСТРАЦИЯ	3	3	3	0	100,00
директор	1	1	1	0	100,00
гл.бухгалтер	1	1	1	0	100,00
СПЕЦИАЛИСТЫ	10	10	9	-1	90,00
начальник отдела охраны	1	1	1	0	100,00
специалист по автоматизации	2	2	2	0	100,00
секретарь	1	1	1	0	100,00
менеджер по кадрам	1	1	1	0	100,00
диспетчера	5	5	4	-1	80,00
ОСНОВНОЙ ПЕРСОНАЛ	97	102	103	6	106,19
охранники	97	102	103	6	106,19
ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ	7	6	4	-3	57,14
водители	5	4	3	-2	60,00
уборщики	2	2	1	-1	50,00
итого	117	121	119	2	101,71

Данные таблицы 3 показывают, что в целом численность работников ЧОП увеличивается на 2 человека или на 1,71%, что производит под влиянием следующих факторов:

В категории специалистов уменьшается на 1 чел. или 20% численность диспетчеров,

В категории обслуживающего персонала уменьшается численность водителей на 2 чел. или на 40%, что связано с переходом 2 чел. в категорию охранников под влиянием следующих факторов: получение соответствующей подготовки, удобный график работы, более высокий уровень оплаты труда. Также в этой категории уменьшилась на 1 чел. или на 50% численность уборщиков.

Численность административных работников и основной массы специалистов осталась неизменной.

Структура персонала по категориям работников представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура персонала, %

категории работников	численность, чел.			структура персонала, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7
АДМИНИСТРАЦИЯ	3	3	3	2,56	2,48	2,52
директор	1	1	1	0,85	0,83	0,84
гл.бухгалтер	1	1	1	0,85	0,83	0,84
СПЕЦИАЛИСТЫ	10	10	9	8,55	8,26	7,56
начальник отдела охраны	1	1	1	0,85	0,83	0,84
специалист по автоматизации	2	2	2	1,71	1,65	1,68
секретарь	1	1	1	0,85	0,83	0,84
менеджер по кадрам	1	1	1	0,85	0,83	0,84
диспетчера	5	5	4	4,27	4,13	3,36

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
ОСНОВНОЙ ПЕРСОНАЛ	97	102	103	82,91	84,30	86,55
охранники	97	102	103	82,91	84,30	86,55
ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ	7	6	4	5,98	4,96	3,36
водители	5	4	3	4,27	3,31	2,52
уборщики	2	2	1	1,71	1,65	0,84
итого	117	121	119	100,00	100,00	100,00

Общая структура персонала неизменна – максимальный удельный вес приходится на категорию основного персонала, т.е. охранников, в 2015 году 86,55%. Численность административных работников и обслуживающего персонала достаточно мала – менее 3%. Численность специалистов составляет 7,56% в 2015 году.

Для наглядности структура персонала отражена на рисунке 8.

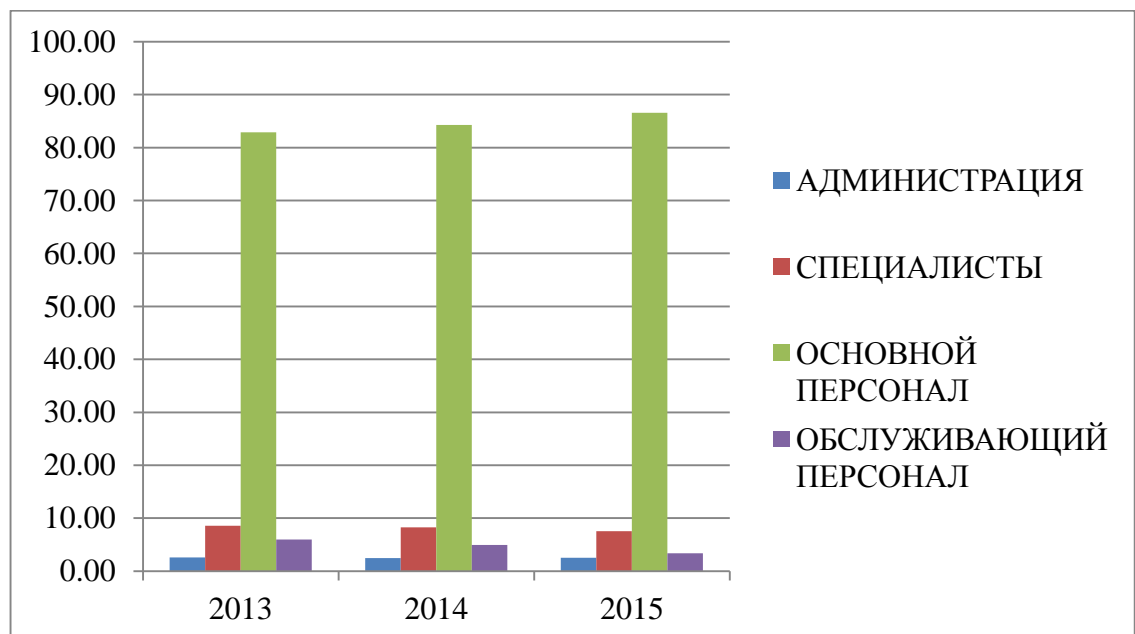


Рисунок 8 - Структура персонала

Далее проводим анализ квалификационного состава работников, результаты которого представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

показатель	численность рабочих на конец года			удельный вес, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
по возрасту, лет:						
20-25	15	12	9	12,82	9,92	7,56
25-30	31	38	33	26,50	31,40	27,73
30-35	19	21	25	16,24	17,36	21,01
35-40	15	13	17	12,82	10,74	14,29
40-45	13	11	14	11,11	9,09	11,76
старше 45	24	26	21	20,51	21,49	17,65
итого:	117	121	119	100,00	100,00	100,00
по образованию:						
начальное профессиональное	40	45	43	34,19	37,19	36,13
среднее профессиональное	53	52	54	45,30	42,98	45,38
высшее	24	24	22	20,51	19,83	18,49
итого:	117	121	119	100,00	100,00	100,00
уровень квалификации рабочих (разряды охранников)						
4	45	40	34	46,39	39,22	33,01
5	38	43	46	39,18	42,16	44,66
6	14	19	23	14,43	18,63	22,33
итого:	97	102	103	100,00	100,00	100,00
женщины	7	6	7	7,22	5,88	6,80
мужчины	90	96	96	92,78	94,12	93,20
Итого:	97	102	103	100,00	100,00	100,00

Данные таблицы 5 показывают, что наибольшая доля работников приходится на возраст 25-30 лет и 30-35 лет. Доля работников в возрасте 20-25 лет и 35-45 лет достаточно низкая. Доля работников старше 45 лет

повышается. Анализируя причины такой ситуации, можно выявить следующие факторы:

Молодые люди не стремятся к работе охранника, в этот период они учатся или находят работу более высокооплачиваемую и не требующую определенной подготовки или квалификации.

Люди в возрасте 35-45 лет ищут работу с более высоким уровнем заработной платы, уезжают на вахту и пр. Они стремятся к получению более высокой заработной платы, обеспечению семьи, что и не заставляет их искать работу в рамках Тайги, в частности, в исследуемой организации.

Удельный вес людей возраста старше 45 лет повышается, в 2015 году таких работников 21 человек или 17,65% общей численности. Это связано с тем фактором, что люди прекращают искать место с более высоким уровнем заработной платы, в этой категории много людей, которые ушли на пенсию по возрасту из органов внутренних дел, МЧС и пр., что заставляет их рассматривать данную работу только в качестве подработки.

Возвращаясь к теме дипломной работы необходимо отметить, что в данном случае выделяется одно из направлений повышения мотивации.

Категории персонала по возрасту представлены на рисунке 9.

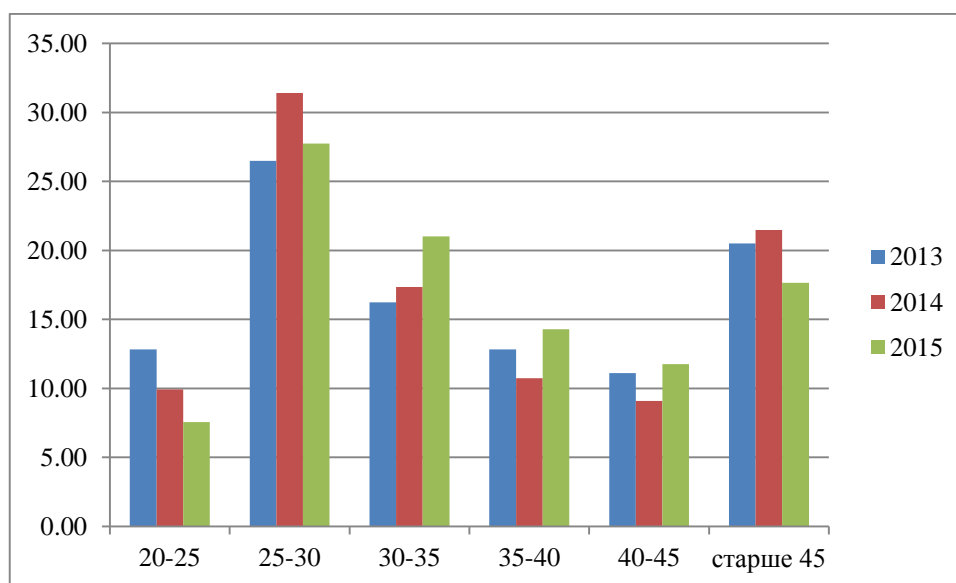


Рисунок 9 – Структура персонала по возрасту

Анализ персонала по уровню квалификации позволяет увидеть, что основная масса работников имеют начальное профессиональное (36,13%) и среднее профессиональное (45,38%) образование – это категории основного персонала и обслуживающего персонала. Причем в динамике наблюдается ситуация, в которой уменьшается число работников с начальным профессиональным образованием, а число работников со средним профессиональным образованием увеличивается, что с одной стороны может характеризоваться как положительная тенденция в деятельности организации, поскольку персонал повышает свою квалификацию, с другой стороны – это отрицательный момент. Объясняется это следующим.

Работу охранником практически никто не рассматривает как основную. Люди учатся в техникумах и колледжах не для того, чтобы продолжать работать охранниками, а для поиска наиболее перспективной и престижной работы, что, как следствие, может повлиять на тенденцию оттока кадров из организации.

Высшее образование имеет 18,49% работников, это в основном административные работники и специалисты, которые выполняют функции управления, связанную с принятием управленческих решений.

На рисунке 10 отражена структура персонала по уровню образования.

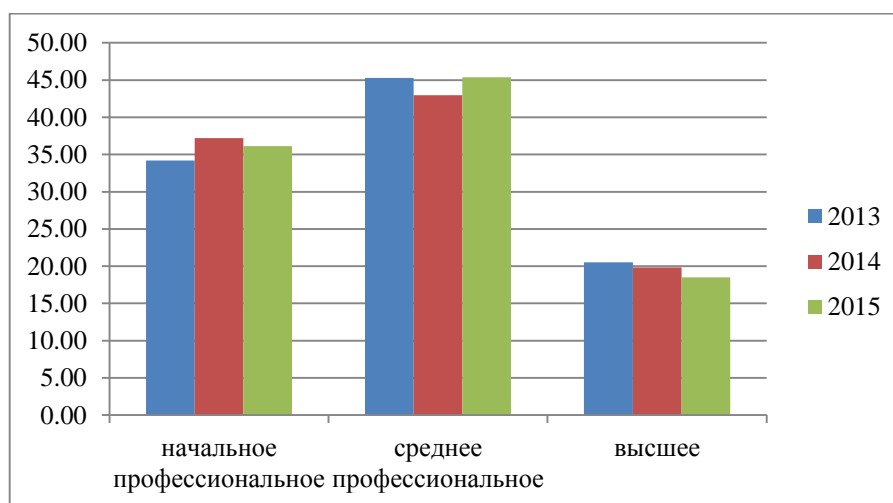


Рисунок 10 – Структура персонала по уровню образования

Анализ персонала по уровню квалификации, соответствующей занимаемой должности, позволяет увидеть, что большая часть охранников имеют 5 разряд (44,6%). Учитывая то, что данный аспект будет иметь значение при разработке мероприятий мотивации, необходимо дать краткую характеристику для должности «охранник».

Охранник – достаточно сложная и ответственная профессия, которая требует развития таких профессионально важных качеств, как внимательность; ответственность; хорошая память; собранность; эмоционально-волевая устойчивость. Компетенции охранников проявляются в описании разрядов, которые используются для обозначения деятельности. Все сотрудники должны обладать соответствующей лицензией охранника, которая выдаётся только по прошествии специальной подготовки и при соответствии определённых требований. К ним относят: отсутствие судимостей, психических расстройств и зависимостей, увольнения из правоохранительных органов или из армии по компрометирующим обстоятельствам.

Любой человек, проходящий курсы подготовки охранников, получают определенные разряды, но работать в ЧОП могут только люди с 4-м, 5-м и 6-м разрядом. Все они имеют право пользоваться специальными средствами не смертельного действия, охранники пятого разряда могут пользоваться гражданским оружием самообороны, а шестого – и огнестрельным.

Все сотрудники проходят постоянную аттестацию, 4-й разряд беспокоят раз в 2 года, остальные разряды – раз в год.

Иметь в собственности огнестрельное оружие нельзя, ЧОП берут оружие в аренду у МВД, и оно числится на балансе именно этой государственной структуры. Травматические пистолеты, слезоточивый газ, электрошокеры, родамин и даже боевые патроны ЧОП приобретает в собственность; сохранено право выращивать и использовать боевых и сторожевых псов.

Все работники имеют подготовку по следующим направлениям:

- Правовая подготовка
- Тактико-специальная подготовка
- Огневая подготовка
- Использование специальных средств
- Техническая подготовка
- Психологическая подготовка
- Первая помощь
- Специальная физическая подготовка

На должность охранника назначается лицо, отвечающее следующим требованиям:

- наличие профессиональной подготовки;
- сданный квалификационный экзамен;
- наличие удостоверения частного охранника;
- наличие лицензии на право хранения, ношения и использования огнестрельного оружия и специальных средств защиты.

Разряд 6 имеет 22,33% охранников – это достаточно высокий разряд, такие работники заняты на наиболее сложных объектах охраны, которые оплачиваются выше, чем остальные категории работ.

На рисунке 11 отражена структура охранников по уровню квалификации.

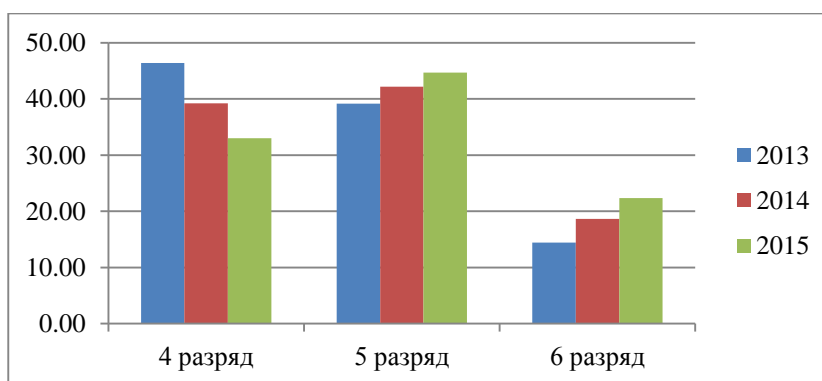


Рисунок 11 – Структура основного персонала (охранники) по уровню

Анализируя состав работников по полу, можно выделить, что в силу специфики деятельности основной массой работающих являются мужчины, для которых характерны определенные психологические особенности в дальнейшей разработке системы мотивации. Удельный вес мужчин постоянно превышает 92%. Мужчины рассматривают себя как добытчики, их мало волную моральные аспекты, более эффективна именно материальная денежная мотивация, что и будет учтено в дальнейшем.

Структура работников по полу представлена на рисунке 12.

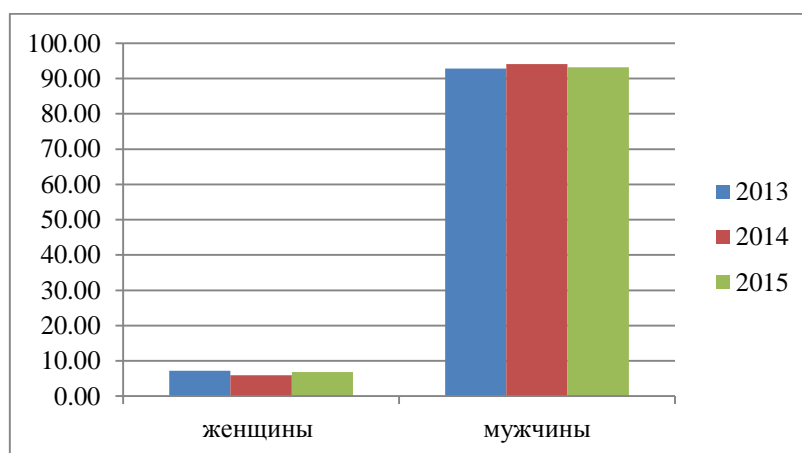


Рисунок 12 – Структура персонала по полу

2.3 Показатели движения персонала

Так как изменения качественного состава происходят в результате изменения движения рабочей силы, то далее проводится анализ движения рабочей силы.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику показателей:

- коэффициент оборота по приему рабочих $K_{пр}$:

$$K_{пр} = \frac{\text{численность принятых}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию $K_{в}$:

$$K_B = \frac{\text{численность уволенных}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2)$$

-коэффициент текучести кадров Ктк:

$$K_{TK} = \frac{\text{численность уволенных*}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (3)$$

Численность уволенных* - по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины

- коэффициент стабильности состава персонала предприятия Кст:

$$K_{CT} = \frac{\text{работавшие весь год}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (4)$$

Расчеты всех представленных показателей приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Данные о движении рабочей силы

показатель	2013	2014	2015
численность ППП на начало года	116	117	121
приняты на работу	16	18	9
выбыли, в том числе:	15	14	11
по собственному желанию, по сокращению штата	11	8	8
уволены за нарушение трудовой дисциплины	4	8	3
численность персонала на конец года	117	121	119
среднесписочная численность персонала	116,5	119	120
коэффициент оборота по приему работников	0,14	0,15	0,08
коэффициент оборота по выбытию работников	0,13	0,12	0,09
коэффициент текучести кадров	0,09	0,07	0,07
коэффициент стабильности кадров	0,87	0,87	0,92

Таблица 6 показывает, что ситуация, связанная с мобильностью персонала, не достаточно благоприятная. Достаточно высок процент выбытия работников – 13,12 и 9% по годам соответственно. Коэффициент текучести, учитывающий увольнения со собственному желанию и по сокращению штата, также достаточно высок – 9,7 и 7% по годам соответственно. Учитывая изменения в качественном составе по возрасту, квалификации, уровню образования, можно увидеть, что эти причины обусловлены именно мобильностью кадрового состава. Однако, стабильность

кадрового состава достаточно высокая – 87,87 и 92% по годам соответственно. Учитывая тот факт, что Тайга – моногород, в котором выбор работы определяется градообразующим предприятием ОАО «РЖД», на которое не все желающие могут трудоустроиться в силу объективных причин, люди достаточно долго задерживаются на том рабочем месте, которое обеспечивает на текущий момент материальное благосостояние. Не все могут быстро найти работу, которая даст больший уровень дохода, однако, по мере возможности люди переходят на более высокооплачиваемую работу. Сравнивая средний уровень заработной платы на градообразующем предприятии (30500 рублей) со средним уровнем заработной платы в исследуемой организации (14880 рублей) можно увидеть главные причины высокого коэффициента текучести кадров.

Учитывая то, что материальный фактор является преобладающим по предварительным оценкам, необходимо будет учитывать это в дальнейшем исследовании для прогнозной оценки эффективности мероприятий, которые будут рекомендованы для совершенствования системы мотивации персонала.

На рисунке 13 отражены значения коэффициентов текучести кадров.

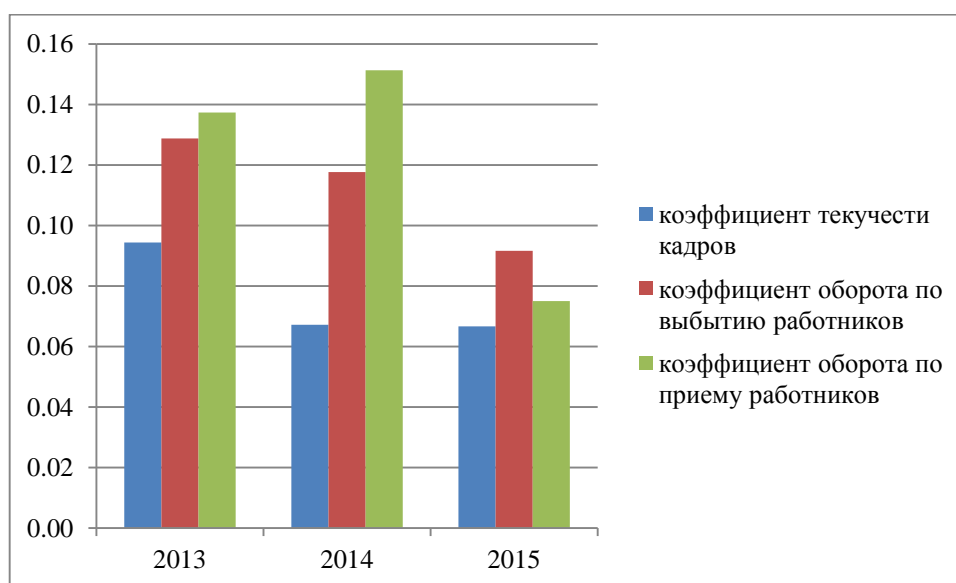


Рисунок 13 – Коэффициенты движения кадров

2.4 Анализ применяемых форм мотивации персонала

Количественная и качественная оценка системы мотивации персонала возможна после описания общей системы материальной и нематериальной мотивации, действующей в рамках ЧОП.

Социальный пакет. ЧОП предоставляет своим работникам обязательный социальный пакет: ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата больничных, отчисления в ПФР и ФОМС по установленным ставкам. Также предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в период сессии. Иных изменений в этом направлении в рамках организации не предусмотрено.

Программы, связанные с нематериальной мотивацией, реализованы в рамках создания благоприятного климата в коллективе. В связи с тем, что основной состав работников – это мужчины, то, соответственно, руководство поощряет активное участие работников в спортивных мероприятиях, соревнованиях на уровне города.

В офисе выделено место под размещение «Доски почета», на которой вывешены фотографии работников, которые отличились в текущем месяце. Как правило, этот стенд оформляется ежемесячно, хотя существенных изменений на нем нет в течение длительного времени.

Основными критериями для попадания на доску является исполнительная дисциплина, похвалы со стороны руководителей организаций – контрагентов, достижения, связанные с профессиональным и личностным ростом.

В организации работает приглашенный психолог, который не входит в штатный состав, а работает на 0,25 ставки в неделю.

Также развита практика поощрения лучших сотрудников через материальное стимулирование – выплачиваются премии по итогам месяца в

размере 10% отличившимся сотрудникам, которых определяет начальник отдела охраны и директор. Также предусмотрены квартальные премии в размере 40% должностного оклада, а также 60% по итогам года.

Также руководство выплачивает по 1000 рублей к основным праздникам (Новый год, 8 марта, 23 февраля), а также 500 рублей к дням рождения; к круглым датам (30,35,40,45,50 и пр. лет) руководство дарит небольшие подарки, при достижении возраста 50, 55 (женщины), 60 (мужчины) лет дарятся подарки стоимостью до 1500 рублей.

Предусмотрена система нематериальной мотивации в виде грамот и благодарностей, которые вручаются работникам на основании служебных записок начальника отдела. Нацелены эти меры на решение главной задачи - удержать работников без повышения зарплаты и повысить их желание работать именно в рамках данной организации.

Для основной категории работников оплачиваются в размере 30% курсы повышения квалификации при условии, что работник работает в должности охранника именно в данной организации не менее 5 лет. Охранники регулярно направляются на конкурсы профессионального мастерства в областной центр, для чего руководство выделяет автомобиль Газель.

Кроме участия в профессиональных мероприятиях для специалистов используются такие формы повышения квалификации, как стажировки, тренинги, обучающие семинары. Для специалистов всех подразделений проводятся аттестации со сдачей зачетов и получения допусков по категориям.

Рабочее место охранника в рамках ЧОП выделяется достаточно условно, так как в нем отсутствуют, как в большинстве стандартных рабочих мест – конкретное физическое место нахождения охранника в рамках ЧОП. Каждый охранник занимает свой пост на охраняемом объекте, что определяет его уровень действий как относительно самостоятельный,

подвергаемый контролю, но не анализируемый досконально в процессе выполнения. В рамках ЧОП рабочие места для конкретных охранников не выделены, выделяется только общая комната для собраний, в которой проводятся разрядки и общие собрания. На охраняемых объектах для охранников оборудованы определенные помещения и рабочие места, которые предполагают: конкретное место (стол, помещение, комнату, отдельно стоящее здание), униформу, средства для контроля ситуации.

Для того чтобы определить и подтвердить ранее сделанные выводы о направлениях совершенствования системы мотивации, было проведено социологическое исследование, позволившее выделить основные сферы, на которые необходимо сделать основной упор при разработке мероприятий.

Методик для определения уровня мотивации персонала достаточно много. В рамках дипломной работы использовались «Оценка удовлетворенности трудом» и «Анкета для изучения уровня мотивации», методики которых подробно изложены на сайте http://hr-portal.ru/motiv_tools. В опросе участвовали все работники, относящиеся к категории основного персонала, т.е. охранники – 97 человек.

Оценка удовлетворенности трудом. Для того, чтобы определить степень внедрения мероприятий мотивации и силу из воздействия необходимо исследовать, как работники относятся к работе в организации и какова степень их удовлетворения (методика приведена в приложении А).

В таблице 7 отражены стартовые исследования основных параметров работы, которые проявляются в рамках систем мотивации. Количество работников, выбравших соответствующие ответы, указаны в соответствующих ячейках таблицы.

Таблица 7 – Удовлетворенность факторами трудовой обстановки

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Загрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
1	2	3	4	5	6
Размер заработка	8	18	27	21	23
Режим работы	58	11	28		
Разнообразие работы	15	48	32	2	
Необходимость решения новых проблем	63	12	18	4	
Самостоятельность в работе	71	2	14	10	
Соответствие работы личным способностям		9	39	37	12
Возможность должностного продвижения			47	45	5
Санитарно- гигиенические условия	67	25		5	
Уровень организации труда	55	29	13		
Отношения с коллегами	49	32	8	2	6
Отношения с непосредственным руководителем	4	47	38	8	

Рассмотрение результатов анкетирования позволяет увидеть основные факторы, которые достаточно однозначно определены работниками при выборах:

Режим работы – устраивает преимущественно всех. Работники, которые осуществляют охрану объектов - магазины, школы и т.п., работают

в режиме работы – смена (продолжительность 8 часов), как правило, их рабочие места находятся в рамках охраняемого объекта. График работы 2/2.

Разнообразие работы – устраивает преимущественно всех. В целом работа определена регламентированными трудовыми обязанностями: наблюдением за охраняемым объектом, обеспечением порядка на объекте, соблюдение пропускного режима.

Также большинство опрошиваемых устраивает необходимость решения новых проблем, самостоятельность, санитарно – гигиенические условия, уровень организации труда, отношения с коллегами.

Необходимо также выделить те сферы, которые не устраивают или категорически не устраивают работников:

Размер заработка - не устраивает 71 чел. из опрошенных 97 – 73%.

Соответствие работы личным способностями – не устраивает 76 чел. из опрошенных 97 – 78%.

Возможность должностного продвижения – не устраивает 100%.

Отношения с непосредственным руководителем слабо выражены у 46 чел. из опрошенных 97 – 47%.

Выявленные направления неудовлетворенности факторами работы будут положены в систему мотивации.

Также была оценена удовлетворенность трудом в % согласно опросу, результаты представлены в таблице 8 и на рисунке 14.

Таблица 8 – Оценка уровня удовлетворенности трудом

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	1	4	5	21	24	12	14	9	5	2

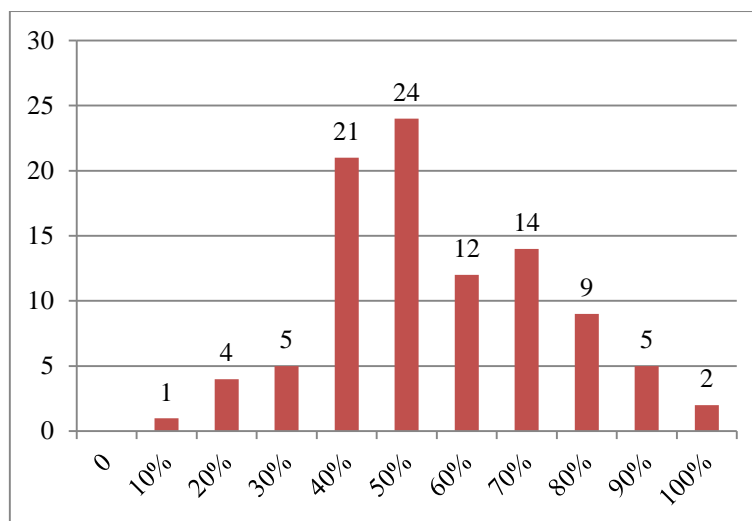


Рисунок 14 – Степень удовлетворенности трудом по оценке персонала

Большая часть работников не удовлетворены условиями труда и самим трудом в рамках организации. Только 2 человека полностью удовлетворены – это пенсионеры, которые обеспечивают охрану в средней общеобразовательной школе. Большая часть – 24 человека в возрасте 30-40 лет не удовлетворены условиями труда.

Для того, чтобы конкретизировать направления мотивации, было проведено анкетирование, позволяющее изучить предпочтительные направления мотивации персонала в рамках организации (приложение Б).

В таблице 9 отражена сводная оценка предпочтительных мероприятий мотивации.

Таблица 9 – Предпочтительные направления мотивационных мероприятий в оценке персонала (охранники)

Виды поощрений	кол-во человек	%
1	2	3
1. Доплаты (премия, бонусы)	37	38,14
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	28	28,87
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	9	9,28
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	1	1,03
5. Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)	4	4,12

1	2	3
6. Обеды	11	11,34
7. Оплата за проезд	3	3,09
8. Корпоративные праздники	1	1,03
9. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	3	3,09
Итого	97	100,00

Как показывает таблица, предпочитают материальные формы стимулирования со стороны организации 38,14% работников. Аналогичная форма стимулирования – доплаты за стаж работы – предпочтительна для 28,87% работников. Оплату обедов предпочитают 11,34%. Доплаты на оздоровление предпочитают 9,28%. Менее 5% приходится на оставшиеся формы стимулирования.

Общая картина, позволяющая оценить предпочтения в системе стимулирования, отражена на рисунке 15.

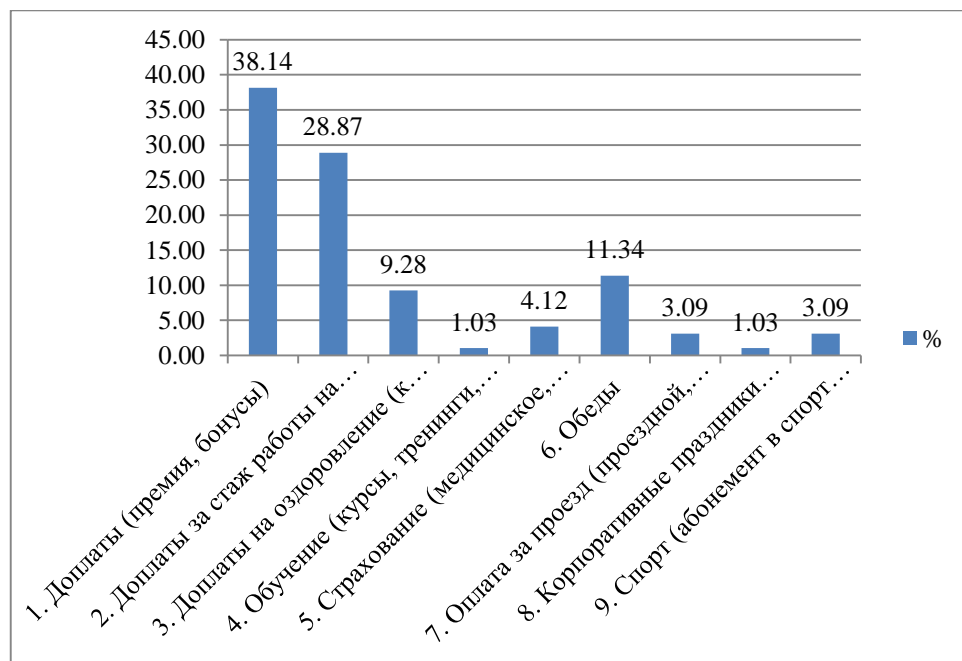


Рисунок 15 – Распределение по предпочтительным формам стимулирования

Соотношение по результатам двух опросов позволяет сопоставить данных и сделать соответствующий вывод. Возвращаясь к выводам, сделанным по

результатам анализа состава и структуры персонала, а также показателям движения персонала, позволяют выявить основные направления мотивации, предпочтительные со стороны работников, что подтверждает сделанные ранее выводы:

Большая часть работников предпочитает материальные денежные формы стимулирования и мотивации: доплаты, премии, обеды,

В работе не учитывается возможность полного применения способностей работников и их карьерного продвижения, что предполагает учитывать при разработке проектных мероприятий данные направления,

В коллективе нарушена связь с руководителем, что важно для сотрудников, которые стремятся решать проблемы и высказывать собственные предложения, озвучивать проблемы.

Вывод по главе 2.

Частное охранное предприятие «Щит» находится в г. Тайга Кемеровской области. Основным видом деятельности компании является проведение расследований и обеспечение безопасности. Общая численность работников составляет 119 человек. Удельный вес охранников как основной категории работников, в общей численности составляет 86,56%. В структуре выделяется административно - управленческий персонал (директор и главный бухгалтер), специалисты (начальник отдела охраны, специалист по автоматизации, секретарь и менеджер по кадрам, диспетчера), обслуживающий персонал (водители и уборщики), основной производственный персонал (охранники).

Общая структура персонала неизменна – максимальный удельный вес приходится на категорию основного персонала, т.е. охранников, в 2015 году 86,55%. Численность административных работников и обслуживающего персонала достаточно мала – менее 3%. Численность специалистов

составляет 7,56% в 2015 году. Наибольшая доля работников приходится на возраст 25-30 лет и 30-35 лет. Основная масса работников имеют начальное профессиональное (36,13%) и среднее профессиональное (45,38%) образование – это категории основного персонала и обслуживающего персонала. Большая часть охранников имеют 5 разряд (44,6%). В силу специфики деятельности основной массой работающих являются мужчины, для которых характерны определенные психологические особенности в дальнейшей разработке системы мотивации. Ситуация, связанная с мобильностью персонала, не достаточно благоприятная.

Большая часть работников не удовлетворены условиями труда и самим трудом в рамках организации.

В результате проведения анализа системы мотивации персонала, были выявлены основные проблемные области:

Низкий уровень материальной заинтересованности,

В работе не учитывается возможность полного применения способностей работников и их карьерного продвижения,

В коллективе нарушена связь с руководителем, что важно для сотрудников, которые стремятся решать проблемы и высказывать собственные предложения, озвучивать проблемы.

Решению выявленных проблем посвящена третья глава в которой на основе проведенного анализа, разработаны предложения, позволяющие повысить мотивацию персонала, в частности, разработан проект мотивационного механизма, включающий три основных направления: формирование системы стимулирования, создание корпоративной системы влияния на персонал, стабилизация морально – психологического климата внутри коллектива.

3 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «ЧОП «Щит»

3.1 Общая характеристика проблем в ООО «ЧОП «Щит»

Проведение анкетирования в рамках 2 главы позволило определить, что степень мотивации персонала в организации достаточно низкая, люди не рассматривают преимущественно работу в ЧОП как основное место работы, а в основном как перевалочный пункт, который позволяет поддерживать материальное благосостояние до момента нахождения более высокооплачиваемой работы.

В результате проведения анализа системы мотивации персонала были выявлены основные проблемные области:

Низкий уровень материальной заинтересованности. В рамках ЧОП средний уровень заработной платы 14880 рублей, что почти в два раза ниже, чем при работе на градообразующем предприятии Тайги ОАО «РЖД» ст. Тайга.

Низкий уровень заработной платы – основная причина текучести кадров, а отсутствие постоянных кадров означает низкий качественный уровень подготовки кадров, так как каждого нового работника необходимо готовить и обучать, что связано с дополнительными материальными затратами, но не факт, что новый сотрудник останется работать в организации.

Именно поэтому необходимо основные усилия сосредоточить на разработке форм материальной мотивации, связанной с повышением уровня оплаты труда.

В работе не учитывается возможность полного применения способностей работников и их карьерного продвижения. Большинство работников имеют среднее профессиональное образование – но, работая в должности охранника, они не могут реализовать свои профессиональные

возможности. Естественно, что ЧОП не обеспечит условий для ведения профессиональной деятельности, допустим, механика или технолога, но тем не менее необходимо учитывать стремление работников к повышению своего профессионального уровня, соответственно, обеспечить продвижение по карьерной лестнице.

Для работников категории охраны это может быть продвижение по разрядам за счет повышения квалификации и обучения, а также перевод на должности старших групп, кураторов и наставников.

В коллективе нарушена связь с руководителем, что важно для сотрудников, которые стремятся решать проблемы и высказывать собственные предложения, озвучивать проблемы.

В организации явно выражены проблемы, связанные с мотивацией, но работники не могут высказать их руководителю целенаправленно и принять решение, которое позволит снизить остроту проблем. В связи с этим необходимо предусмотреть механизмы, позволяющие устанавливать связь с руководством.

Возвращаясь к основной теме дипломной работы и учитывая положения мотивационных теорий управления персоналом нужно отметить, что в коллективе в настоящий момент достаточно ярко выражен уровень определенных ожиданий со стороны работников – они ждут от начальства принятия мер, которые бы способствовали улучшению условий труда и организации различных сфер деятельности ЧОП таким образом, чтобы это повышало мотивацию к работе.

Разрабатываемые в рамках третьей главы мероприятия будут учитывать положения современной процессуальной теории мотивации персонала – теории ожиданий. Будем отталкиваться в разработке от тех моментов, что в организации всегда есть:

- непосредственный руководитель, который формирует процесс стимулирования,

- сотрудник, знающий, что при определенных результатах он получит вознаграждение;
- сотрудник и руководитель, которые совместно ориентированы на получение вознаграждения при достижении определенных результатов,
- сотрудник, соотносящего размер вознаграждения с суммой, которая необходима для удовлетворения конкретной потребности.

Анализ, проведенный в рамках исследования, действительно позволяет выделять такие категории работников – руководитель заинтересован в результатах труда работников, но в силу неблагоприятной обстановки в кадровом составе он ищет способы, которые позволят ему стабилизировать обстановку, связанную с движением кадров, используя для этого возможные способы стимулирования.

На данном этапе способы стимулирования подбираются опытным путем по принципу «подходит – не подходит» для использования в рамках ЧОП. Работники рассматривают результаты своей деятельности прежде всего как способ получения денег, поэтому они ожидают определенных шагов со стороны директора в сфере системы стимулирования и мотивации. Однако, мотивационный эффект в ЧОП не проявляется, так как существует текучесть кадров.

Следовательно, необходимо предугадать причины, которые позволят повысить уровень мотивации персонала и ориентируют его на работу именно в данной организации, которую они в идеале должны рассматривать как основную работу, а не дополнительный приработок.

3.2 Мероприятия в рамках системы мотивации

Материальная мотивация.

Как видно по результатам анкетирования общий уровень оплаты труда охранников недостаточен. Для решения этой проблемы рекомендуется ввести доплаты в виде процентов к окладу в зависимости от индивидуальных качеств работника. В настоящее время такие мероприятия отсутствуют. Формы мероприятий, рекомендуемых для оценки условий труда, приведены в таблице 10.

Необходимо учитывать при внедрении данных мероприятий, сможет ли организация реально поднять уровень оплаты труда. Возвращаясь к таблице 2 можно увидеть, что ФЗП к процентам к выручке составляет 42%, а уровень чистой прибыли составляет 95325 руб. или 2,2% в 2015 году. Оплата труда является элементом себестоимости, в которой также выделяют материальные затраты, амортизацию, коммунальные расходы, иное. Анализ структуры себестоимости и отчета о прибылях и убытках за 2015 год позволяет определить, что возможный резерв для повышения ФЗП составляет 15%, то есть $1777720 \cdot 0,1 = 177772$ руб.

Таблица 10– Размер доплат в процентах к окладу при индивидуальных качествах охранника

№ п/п	Признак	Оценка признака в % к оплате труда за смену
1	2	3
1.	Образование:	
	Высшее	5
2.	Стаж работы в ЧОП «Щит»	
	от 2 до 5 лет	1
	от 5 до 10 лет	2
	от 10 до 15 лет	3
	свыше 15 лет	4

1	2	3
3.	Повышение квалификации:	
	Получение разряда, прохождение курсов повышения квалификации	2
4.	Ответственность, исполнительская дисциплина	4
	инициативность, выполнение указаний в установленные сроки с качеством в рамках нормативных требований, отсутствие нарушений дисциплины	1–2
	то же с хорошим и отличным качеством	3–4
5.	Качественная работа:	
	а) отсутствие проблем по отзывам руководителей охраняемых объектов	
	в течение:	
	3 - 6 месяцев	1
	6 - 9 месяцев	2
	9 -12 месяцев	3
	Более 1 года	4

Внедрение данного мероприятия позволит повысить мотивацию к работе за счет получения дополнительных выплат к ежемесячной оплате труда за счет набора указанных в таблице 10 процентов.

Также учтен квалификационный состав и стремление самих работников к повышению квалификации, что немаловажно для любой сферы деятельности, так как характеризует в том числе и компетентность сотрудника и его способность к выполнению более сложных профессиональных задач.

Для оценки затрат были сопоставлены данные профессионально – квалификационной характеристики работников (охранников), что отражено в таблице 11.

Таблица 11 – оценка внедрения мероприятий по оценке профессионально – квалификационного состава работников в практику ЧОП «Щит»

№ п/п	Признак	Оценка признака в % к окладу	Количество потенциальных получателей из категории охранников
	Общая численность охранников		97
1.	Образование:		
	Высшее	5	2
2.	Стаж работы в ЧОП «Фаворит»		
	от 2 до 5 лет	1	6
	от 5 до 10 лет	2	22
	от 10 до 15 лет	3	7
	свыше 15 лет	4	3

Это позволяет оценить величину расходов на внедрение мероприятия при уровне средней заработной платы 14880 руб., что отражено в таблице 12.

При расчетах учтено, что средний уровень оплаты 1 смены составляет приблизительно 1500 руб. (10 смен в месяц).

Таблица 12 – затраты на внедрение мероприятия

№	признак	% надбавки	сумма надбавки за 1 смену	сумма надбавок в месяц	количество потребителей	Итого затрат на реализацию мероприятия
1.	Образование:					
	высшее	5	75	750	2	1500
	Итого	х	х	х	2	1500
2.	Стаж работы					
	от 2 до 5 лет	1	15	150	6	900
	от 5 до 10 лет	2	30	300	22	6600
	от 10 до 15 лет	3	45	450	7	3150
	свыше 15 лет	4	60	600	3	1800
	Итого	х	х	х	38	12450
	Всего затрат	х	х	х	40	13950

Таким образом, данные таблицы 14 показывают, что общие затраты на реализацию мероприятия составляют 13950 руб./месяц в расчете на 40 работников, что меньше плановых 17777,2 руб.

Средняя сумма доплат на 1 работника составит:

750 руб./мес. – на 1 работника в форме доплаты за уровень образования – высшее образование,

$12450/38=327$ руб./мес. на 1 работника в форме доплат за стаж работы

Суммарно при условии, что человек имеет высшее образование и работает в организации от 2 до 5 лет $750+328=1078$ руб./мес., что позволит увеличить уровень средней заработной платы охранника до $14880+1078=15958$ руб./месяц.

Также предусмотрены мероприятия, которые позволяют стимулировать работников в рамках повышения квалификации, заданного уровня ответственности и исполнительской дисциплины, безаварийной работе. Данные факторы учитывают индивидуальные качества работника, для их оценки возможно использование листка оценки качества работы непосредственного руководителя охранников – начальника отдела охраны. Форму предлагается заполнять раз в квартал, что позволит сотрудникам получать бонусные премии раз в течение 3 месяцев, а руководству копить сведения о качестве работы и изменении оценочных характеристик работников.

Рекомендуемая форма приведена в таблице 13.

Таблица 13 – Ведомость оценки качества работы охранника

№	Признак	Работник	% доплат	Подтверждающие документы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	повышение квалификации	...	2	Отчеты, характеристики, отсутствие замечаний, копии документов о повышении квалификации, отзывы				
2	Ответственность, исполнительская дисциплины	...	3					
3	инициативность, выполнение указаний строго установленные сроки с качеством в рамках нормативных требований, отсутствие нарушений дисциплины	...	2					
3а	то же с хорошим и отличным качеством	...	3					
4	Качественная работа согласно отзывам руководства охраняемых объектов	...						
	3- 6 месяцев	...						
	6 – 9 месяцев	...	1					
	9 -12 месяцев	...	2					
	Свыше 1 года	...	3					

Текущие затраты будут зависеть от показателей работы. Средний процент доплат по реализации мероприятия составляет $16/7=2,4\%$, оценка за 2015 год позволила определить, что в среднем количество получателей составит 41 человек, т.о. общие расходы на реализацию мероприятия составят:

$$41*14880*2,4/100=14642 \text{ руб./мес. – на всех охранников}$$

$$14880*2,4/100=357 \text{ руб./мес. – на одного работника}$$

Таким образом, возможная сумма доплат к заработной плате при условии обеспечения всех критериев, рассмотренных в п.3.2 составит:

$1078+357=1435$ руб./мес., что составит 9,6% к среднемесячной заработной плате.

Данное мероприятие направлено на стимулирование работников, которые будут стремиться к повышению своего образовательного уровня, качеству выполняемых трудовых обязанностей, снижению аварий, отказов и брака.

Создание условий, способствующих развитию потенциала работников и их продвижению в организации.

В рамках проведенного исследования охранниками было отмечено, что не возможностей для применения их способностей, а также не предусмотрены варианты карьерного роста.

Анализ данной проблемы позволяет выявить, что эта проблема состоит из нескольких более мелких проблем. В первую очередь – квалификация «охранник» - это квалификация, даваемая человеку в результате прохождения курсов по дополнительному образованию, то есть она не может рассматриваться для большинства как основная. 45,38% работников имеет среднее профессиональное образование, также 36,13% имеют начальное профессиональное образование. Работники имеют самые разные специальности и профессии – сварщик, технолог, механик, автомеханик, повар, тракторист и многие другие, то есть затруднено использование

способностей работников именно в рамках основной профессии или специальности. Однако, учитывать сферу интересов все же можно, используя систему нематериальной мотивации.

Раскрытие способностей и потенциала работников.

В первую очередь будем ориентироваться на сферу личных интересов.

Как уже было определено, основная часть работников – это мужчины, в основном возраста до 35 лет. В процессе определения предпочтительных направлений мотивации было выявлено, что незначительная часть работников хотели бы организации спортивного досуга, а также корпоративных праздников.

В связи с этим рекомендуется:

- организовать команду для игры в футбол для участия на уровне города, а впоследствии, возможно, и выхода на более высокий уровень. Такое времяпровождение позволит работникам поддерживать себя в форме, проводить с пользой для здоровья свободное время. Если учитывать, что 35,29% работников – мужчины в возрасте до 35 лет, то такой досуг будет вполне оправдан. Для проведения тренировок возможна договоренность со спортивным залом в спортивной школы г.Тайга, которая активно сотрудничает в ЧОП. Так как в Тайге отсутствуют иные возможности организации спортивного досуга (в предложениях работников использовались: бассейн, легкая и тяжелая атлетика, бокс) в силу того, что отсутствуют соответствующие спортивные залы, а в рамках помещения ЧОП нет возможности для организации специализированного спортивного зала, то формирование футбольной команды будет оправдана как с экономической, так и с организационной точек зрения. Помимо этого, 16 человек указывают на сложности в отношениях с коллективом, что предполагает повышение психологического комфорта, так как любые совместные дела вне основной сферы деятельности всегда сплачивают и организуют коллектив, вырабатывают определенную степень взаимопомощи и взаимной поддержки, помогают повысить уровень понимания и снизить конфликтность.

- 1 работник высказался за организацию корпоративных мероприятий.

В целом практика корпоративного совместного времяпровождения характерна для многих организаций, хотя в ЧОП она по факту отсутствует.

Корпоративные мероприятия могут быть ориентированы на проведение праздников, совместные выезды на природу, в культурно – массовые учреждения. Большинство работников – люди семейные, поэтому такие мероприятия должны быть ориентированы на всю семью работника, что повысит уровень мотивации, в т.ч. и через психологическую привязку членов семьи к самой организации.

Для того, чтобы работники могли реализовать свой потенциал вне рабочей обстановки, рекомендуется применить следующие мероприятия нематериальной системы мотивации: разработать систему конкурсов, которые позволят работникам проявлять собственные способности и таланты.

В организации есть работники, которые любят и умеют фотографировать и рисовать, увлекаются этим и с удовольствием демонстрируют результаты своих трудов.

Один из охранников, имеющих профессию «Сварщик» изготавливает предметы быта, которые показывает и дарит своим коллегам.

Именно поэтому внутренние конкурсы и выставки не должны преследовать цели назвать лучшего, они должны показать обратную сторону людей.

Работники, которых поддерживает организация, морально привязываются к ней – формируется достаточно устойчивая связь между человеком и организацией, которая его поддерживает.

Проект выставок представлен в таблице 14.

Таблица 14 – проектные мероприятия для проявления способностей и талантов работников

Дата	Мероприятие	Место проведения	Условия проведения	Подтверждение
	Фотовыставка на тему «Зимний мир»	Конференц-зал	3 дня, выставка настенная, участие – 50 работ	Сертификат участника

Важно поощрять инициативу работников в разработке тематики подобных мероприятий.

Куратором лучше назначить менеджера по кадрам, так как он знает всех работников. В качестве подтверждения возможна выдача сертификатов, бланков которых достаточно в сети Интернет. Проведение подобных мероприятий позволит повысить лояльность работников к организации.

Затраты на реализацию данного мероприятия незначительные.

В качестве поощрительных мер в настоящее время реализуются следующие мероприятия:

- Объявление благодарности,
- Награждение почетной грамотой,
- Денежная премия.

В качестве дополнительных поощрительных мер рекомендуется внедрять в практику работы предприятия следующие мероприятия.

В рамках признания заслуг возможно присвоение звания лучшего по профессии и иных значимых званий, например «Отличник охранной деятельности», «Лучший молодой работник», почетных званий организации «Заслуженный работник организации», «Золотые руки» (для работников, которые участвуют в рекомендуемых внутренних конкурсах и выставках). С учетом того, что большая часть рабочих организации – постоянные жители Тайги, то данные меры дадут ощутимый результат, поскольку позволят выделить наилучших работников, повысят стимулы к выполнению трудовых

обязанностей, сформируют соревновательный дух среди отдельных членов коллектива.

Присвоение звания может осуществляться двумя способами:

1) проведением среди работников специального конкурса профессионального мастерства и выявлением лучшего. Целями конкурсов будут:

- развитие чувства престижности профессии;
- совершенствование знаний, умений и навыков в работе;
- распространение передовых методов работы;
- раскрытие творческого потенциала работников;
- создание стимулов к повышению профессионализма;
- создание резерва кадров из числа победителей на замещение

руководящих должностей, что будет учтено далее.

2) обобщением достижений и выявлением работника с лучшими достижениями.

В содержание этого поощрения может быть включена выдача памятного значка. Так как действующее законодательство не устанавливает запрет на использование собственных корпоративных нагрудных значков, то награждение корпоративным нагрудным значком может быть включено в коллективный договор. В подтверждение факта награждения необходимо выдавать соответствующее удостоверение или свидетельство.

Рассмотренные мероприятия включаются в систему нематериальной мотивации, и, как видно из последнего описания, они позволяют работникам не только раскрывать собственные способности и возможности, но и демонстрировать свои способности, которые могут быть использованы в профессиональной деятельности.

Продвижение работников.

Общая схема иерархии ступеней управления достаточно простая – охранник (1) – старший бригады (2) – начальник смены (3) – начальник отдела охраны (3).

Для охранников возможно продвижение по ступеням 2 и 3, а также включения в кадровый резерв на должность начальника отдела охраны тех работников, которые находятся в должности начальника смены, т.е. работника, обладающего статусом руководителя на отдельном объекте охраны применительно для всех смен. Для того, чтобы организовать продвижение по карьерной лестнице, необходимо ориентироваться на понятие компетентности, которое является базовым для всех категорий работников вне зависимости от сферы деятельности. Быть компетентным – значит быть готовым к исполнению трудовых обязанностей.

Для того, чтобы рассмотреть существующий уровень компетентности персонала, была проведена соответствующая оценка в форме анкетирования, в котором принимали участие все работники из категории охранников.

Анализ информации позволяет определить, каков уровень профессиональной подготовки работников – охранников. В рамках дипломной работы выделены наиболее значимые вопросы анкеты, приведенные в приложении В.

Характеристика сферы работы позволила увидеть следующие результаты.

Все работники, принявшие участие в опросе, являются охранниками. Минимальный период работы – 3 месяца, максимальный период - 12 лет.

Из всех охранников в настоящее время 2 человека ранее работали в ЧОП и занимали другие должности (были водителями, в таблице 2 отражены данные изменения в кадровом составе):

Шарапов Владимир Викторович, 31 год, имеет среднее профессиональное образование, женат, 1 ребенок. В 2015 году получил лицензию охранника, что позволило руководству перевести его в категорию охранников,

Горлыкин Виктор Андреевич, 29 лет, имеет среднее профессиональное образование, не женат. Также получил лицензию охранника и был переведен в категорию охранников.

Ранее в сфере обеспечения безопасности работали 35 человек (или 36%). 7 человек (7,2%) работают охранниками с 18 лет, в 2015 году их возраст от 21 до 27 лет, это достаточный период для накопления опыта в данной сфере.

Так как в рамках анкетирования было проведено самообследование работников собственного уровня компетентности, то ориентация на данный показатель позволит определить тех работников, которые наиболее эффективны в избранной сфере деятельности, имеют большой опыт и могут принимать необходимые решения. Результаты самооценки приведены в таблице 15.

Таблица 15– самооценка охранников уровня компетентности

Самооценка	Число работников, поставивших оценку	Дополнительные данные для расчета
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	5	20
5	9	45
6	15	90
7	24	168
8	22	176
9	10	90
10	10	100
	97	695

Средний уровень самооценки по результатам обследования составляет $695/97=7,1$ ед., то есть выше среднего уровня.

Как показывают данные, число работников, рассматривающих уровень собственной компетентности как достаточный, велико – 42 человека (оценки 8, 9, 10). Именно эти люди рассматривают себя как потенциальных кандидатов на занятие вакантных должностей. Подтверждение уровня компетентности было произведено менеджером по кадрам, который позволил отобрать работников, способных выполнять функции старшего смены и

начальника смены, но не занимающих на данный момент эти должностные позиции с учетом основных критериев, которые используются для такого отбора в рамках ЧОП. Состав работников приведен в таблице 16.

Таблица 16 – состав потенциальных работников на занятие позиций старшего смены и начальника смены

ФИО	Рекомендуемая должность	Самооценка компетентности	Стаж работы в ЧОП	Разряд
Герасимов Петр Валерьевич	Старший смены	8,4	6	6
Бегунок Николай Петрович	Старший смены	8,5	5	6
Догматов Рахим Мусаевич	Старший смены	8,5	3	6
Бобренцов Илья Петрович	Старший смены	8,9	7	6
Нарышкин Сергей Сергеевич	Старший смены	8,7	4	5
Чудов Павел Максимович	Старший смены	8,4	8	6
Кириченко Кирилл Федорович	Старший смены	8,3	8	6
Страбельский Максим Васильевич	Старший смены	8,4	3	6
Жадин Виктор Борисович	Старший смены	8,7	4	6
Дунаев Петр Сергеевич	Начальник смены	9,1	4	6
Олинов Андрей Геннадьевич	Начальник смены	9,7	5	6
Лошкарев Виктор Александрович	Начальник смены	9,1	5	6
Элерт Никита Викторович	Начальник смены	9,2	6	6
Попов Николай Васильевич	Начальник смены	9,3	8	6
Коваленко Анатолий Сергеевич	Начальник смены	9,4	4	6

Рассматривая уровень самооценки можно определить выбираемое направление мотивации – составить кадровый резерв, позволяющий

работникам занимать более высокие уровни и, следовательно, более высокую оплату труда, так как работа в должности старшего смены или начальника смены предусматривает повышающий коэффициент 1,1 и 1,15 соответственно. Большая часть работников понимают свое должностное положение, сферу выполняемых обязанностей, хотя в целом в зависимости от разряда работники варьируют указываемые обязанности, уровень субординации и сферу должностных полномочий. В целом все работники представляют собой единый коллектив, в котором каждый имеет право голоса, обмениваются опытом работы, дают друг другу советы. Работники, занимающие должности охранников, обладают необходимым для выполнения работ комплексом знаний.

Таким образом, анкетирование позволило выявить тех работников, которые потенциально могут и способны занять более высокие должностные позиции благодаря более высокому уровню компетентности в сфере трудовых обязанностей.

Для поддержания уровня компетентности квалификацию человека в любой сфере необходимо повышать. В настоящее время ЧОП оплачивает 30% работникам при прохождении ими курсов повышения квалификации. Рекомендуются людям, включенным в кадровый резерв на продвижение по должностным позициям:

- оплачивать 100%,
- организовать внутренние краткосрочные курсы, которые позволят им повышать свою квалификацию без отрыва от рабочего места.

Для того, чтобы обучение не оказывало негативного влияния на рабочий процесс и не отрывало людей в рабочее время, рекомендуется организовать курсы в вечернее время (с 18.00 до 19.30), длительность курсов 5 дней в расчете, что в один день изучается одна плановая тема.

Календарный план курсовой подготовки представлен в приложении Г.

Для проведения обучения, как правило, приглашаются специалисты Центра обучения «Охрана+» г. Кемерово, однако, в силу графика

организации обучающих курсов, малой длительности обучения такую подготовку имеет право провести директор ЧОП, который имеет высшее образование, подготовку в сфере обеспечения безопасности и проведения расследований. Директор заинтересован в результатах обучения и повышения мотивации работников.

Организация круглых столов.

Проведение исследования показало, что в коллективе нарушена связь с руководителем. Это важно для работников, которые стремятся решать проблемы и высказывать собственные предложения, озвучивать проблемы. В организации явно выражены проблемы, связанные с мотивацией, но работники не могут высказать их руководителю целенаправленно и принять решение, которое позволит снизить остроту проблем.

В ЧОП коллектив небольшой – 119 человек, которые разбиты по сменам и по объектам, то есть работают группами, возглавляет которую начальник смены. В рамках группы, естественно, возникают какие – то вопросы и сложности, которые необходимо решать.

Для работы по установлению качественных отношений между работниками и начальством, а также формирования информационной культуры рекомендуется провести круглый стол, который позволит работникам сформулировать собственные вопросы и получить ответы, а также обозначить для руководства наиболее проблемные сферы. В настоящее время в ЧОП проводятся планерки, однако, как правило, на них присутствуют не все работники, а только часть из них. Круглые столы возможно проводить в разных формах – с приглашением представителей коллектива, с участием всего коллектива, с приглашением групп по отдельным сменам или объектам, с приглашением только начальников смен.

Основной функцией круглого стола будет установление взаимосвязи между руководством и работниками. Для работников мотивационный эффект от организации круглого стола проявляется в том, что они психологически

воспринимают заботу руководства о себе, а также степень своего приобщения к тем людям, которые решают текущие вопросы организации.

Затраты на организацию круглых столов незначительные.

3.3 Проект мотивационного механизма и эффективность рекомендуемых мероприятий

В рамках повышения мотивации персонала в ЧОП «Щит» был разработан проект мотивационного механизма управления персоналом, который позволяет решать выявленные проблемы и имеет четко выраженную направленность на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в рамках организации.

Проект мотивационного механизма представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Проект мотивационного механизма ООО «ЧОП «Щит»

Направление мотивации сотрудников	Рекомендуемые мероприятия	Периодичность	Ответственный за реализацию
1	2	3	4
Материальная удовлетворенность результатами труда	Использование комплекса доплат к заработной плате сотрудников с учетом качественных показателей деятельности и собственных квалификационных показателей сотрудников.	ежемесячно	Директор Бухгалтер Специалист по кадрам
Самореализация и самовыражение	Организация корпоративных мероприятий. Участие в спортивной жизни города. Поддержка выражения способностей сотрудников. Внедрение внутрикорпоративных званий и поощрений. Форма оценки индивидуальных качеств сотрудника. Формирование списка сотрудников, готовых для продвижения по карьерной лестнице.	1 раз в квартал По графику проведения со стороны администрации По инициативе сотрудников 1 раз в полугодие Ежемесячно 1 раз в полугодие	Специалист по кадрам

1	2	3	4
Создание благоприятного морально – психологического климата в коллективе	Организация круглых столов	ежемесячно	Специалист по кадрам

При оценке эффективности необходимо определить величину затрат, связанную с реализацией мероприятий, а также выявить степень социального эффекта, который будет достигнут в отношении работников организации.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить эффект, выраженный в форме:

Снижения текучести кадров, что влечет за собой и снижение затрат которые связаны с поиском и подготовкой новых сотрудников, их обучением.

Повышения производительности труда, так как люди будут мотивированы на обеспечение максимально высоких показателей деятельности, что позволит им получать более высокий уровень заработной платы.

Стабилизация климата внутри коллектива, что будет проявляться в том, что работники будут чувствовать себя более уверенно и комфортно на рабочем месте, что будет являться для них показателем заботы со стороны организации, обеспечивающем обратную связь.

Суммарные затраты на реализацию мероприятий отражены в таблице 18.

Можно отметить, что суммарные затраты не высокие.

Таблица 18 – затраты на реализацию мероприятий

Рекомендуемое к внедрению мероприятие	Суммарные затраты	Характеристика затрат
1.учет индивидуальных качеств работника, которые позволят повысить уровень оплаты труда	13950+14642=28592 руб.	Затраты, которые несет организация за поощрение работников по уровню их образования и стажу работы в ЧОП «Щит»
2.организация спортивных и корпоративных мероприятий	Незначительные	Затраты, связанные с организационными моментами и выпуском (при необходимости) информационных материалов, отражающих сущность проводимых мероприятий
3.разработка резерва кадров для продвижения по позициям организации охраны объектов	незначительные	Полную оценку проводит менеджер по кадрам, он же формирует резерв
4.организация краткосрочных обучающих курсов	Незначительные	Курсы проводит директор
5.организация круглого стола	Незначительные	Связаны с выпуском объявлений, бланков, общих информационных бюллетеней и пр.
Всего затрат	28592 руб.	

Основной обратный эффект этих затрат выражается прежде всего в том, что организация мотивирует своих работников на повышение качества труда. С одной стороны производительность труда охранников оценить достаточно сложно и запланировать повышение производительности явно тоже затруднительно, однако, можно оценить эффективность работы организации по следующим показателям:

- пролонгация договора с организацией, которая содержит охраняемый объект,
- получение положительных отзывов от руководства охраняемого объекта, рекомендации ООО «ЧОП «Щит» другим организациям,

- формирование репутации о качестве работы ООО «ЧОП «Щит» на рынке услуг по проведению расследований и обеспечению безопасности в рамках Яшкинского района, где осуществляет свою деятельность ЧОП.

Рассматривая в качестве показателя эффективности снижение уровня текучести кадров, можно выполнить следующий расчет.

В 2015 году увольнения по собственному желанию составили 8 человек или 7%.

Согласно опросов, увольнения по собственному желанию происходят по двум причинам:

1. найдена работа, соответствующая способностям, желаниям и специальности,
2. слишком низкий уровень оплаты труда.

Ликвидируя эти причины в рамках разработанных мероприятий можно запланировать снижение текучести кадров до уровня 2 человек или 1,6%. Нельзя говорить о том, что коэффициент текучести будет равен 0%, так как люди все равно увольняются по разным причинам, поэтому оставляем резерв для снижения данного показателя.

Анализируя изменение климата внутри коллектива необходимо отметить высокий социальный эффект, который будет выражаться в принятии работниками ценностей организации и формирования повышенного уровня лояльности к ней.

Вывод по главе 3.

В результате проведения анализа системы мотивации персонала были выявлены основные проблемные области:

- Низкий уровень материальной заинтересованности,
- Отсутствие полного применения способностей работниками и их карьерное продвижения,
- Нарушение связи с руководителем.

Теорией, которая была положена в основу разработки системы мотивации, является теория ожиданий.

В рамках главы для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

Применение материальных стимулов, которые позволят повысить уровень оплаты труда за счет учета индивидуальных качеств работника, таких как уровень образования и стаж работы в ЧОП, а также ориентации на качество выполнения трудовых обязанностей. Возможная сумма доплат к заработной плате может составить 1435 руб./мес., что составит 9,6% к среднемесячной заработной плате.

Также предлагается использовать возможности для нематериального стимулирования работников:

- участие в спортивных мероприятиях, проведение корпоративных мероприятий, организация выставок и конкурсов, позволяющих работникам раскрывать свои таланты и способности;

- использовать более обширно поощрительные меры, в частности, учредить наградной значок именно для ООО «ЧОП «Щит»;

- сформировать кадровый резерв из наиболее компетентных сотрудников, которые могут занять должности старших смены или начальников смены;

- организовать краткосрочные курсы для тех работников, которые стремятся к продвижению в рамках организации;

- организовать круглые столы для решения текущих проблем коллектива.

Заключение

Мотивация персонала является одним из способов, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда на том или ином предприятии. Мотивация на результат дает возможность сотрудникам увеличить свой доход или получить премию в зависимости от приложенных ими самими усилий. С понятием мотивации тесно связывается понятие стимулирования. В отличие от стимула мотив задается изнутри человека, то есть стремление человека выполнять задачу – это мотив, а осознанное влияние на человека для того, чтобы у него стремление возникло – это стимул. Это позволяет выделять три типа кадровой политики, которые в той или иной мере используют инструменты воздействия на персонал с целью повышения их заинтересованности в труде:

Тип кадровой политики, в котором преобладают стимулирующие воздействия.

Тип кадровой политики, в котором преобладают механизмы мотивационного управления.

Тип кадровой политики, в котором сочетаются мотивационные и стимулирующие элементы при установлении в качестве базы политики мотивационного аспекта.

Разработка системы мотивации – длительный и достаточно сложный процесс, в связи с чем необходимо учитывать ее направленность на:

Поддержание заданного уровня производительности и по возможности его повышения.

Поддержание и совершенствование норм организации.

Теории мотивации персонала прошли в своем развитии и становлении две ступени.

Первая традиционная модель или ступень включает в себя положения научной классической школы, школы человеческих отношений и школы человеческих ресурсов. Вторая современная модель ориентирована на

рассмотрение и применение в процессе объяснения основных теорий мотивации в настоящее время – содержательной и процессной. Современные теории более обширны и учитывают не только внешнее проявление и стремление человека к чему – либо, но и включают в себя усложненные внутренние структуры человеческой личности. В рамках современного направления выделяют содержательную и процессную мотивационные теории. Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют человека действовать. Среди таких теорий можно назвать теорию потребностей А. Маслоу, теорию потребностей К. Альдерфера, двухфакторную модель Ф. Герцберга, теорию потребностей достижения Дж. Аткинсона, теорию приобретенных потребностей Д. Д. Макклелланда и некоторые другие. Рассмотрим их содержание.

Отечественные ученые выделяют следующие базовые мотивы:

1. увлеченность профессией,
2. стремление к получению максимального материального вознаграждения;
3. восприятие работы как важной и нужной, даже если она не слишком привлекает материально работника.

Все это формирует определенную модель поведения, характерную для нашей действительности. Все факторы, оказывающие влияние на степень мотивации персонала, представлены следующей системой:

Внутренняя среда, морально – психологический климат в коллективе, благоприятная атмосфера,

Вознаграждение, выражаемое в уровне материального вознаграждения, включает зарплату, дополнительные выплаты, выходные дни, льготы.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность

деятельности сотрудников и компании в целом. Выделяется материальная и нематериальная системы мотивации.

Объектом исследования являлось частное охранное предприятие «Щит» находится в г.Тайга Кемеровской области. Основным видом деятельности компании является проведение расследований и обеспечение безопасности.

В настоящее время численность работников общества составляет 119 человек. В структуре выделяется административно - управленческий персонал (директор и главный бухгалтер), специалисты (начальник отдела охраны, специалист по автоматизации, секретарь и менеджер по кадрам, диспетчера), обслуживающий персонал (водители и уборщики), основной производственный персонал (охранники). Общая структура персонала неизменна – максимальный удельный вес приходится на категорию основного персонала, т.е. охранников, в 2015 году 86,55%. Численность административных работников и обслуживающего персонала достаточно мала – менее 3%. Численность специалистов составляет 7,56% в 2015 году.

В рамках ЧОП система мотивации представлена: социальным пакетом, стремлением обеспечить психологический комфорт, поощрение работников, материальным стимулированием.

Для определения уровня мотивации использовались «Оценка удовлетворенности трудом» и «Анкета для изучения уровня мотивации». В опросе участвовали все работники, относящиеся к категории основного персонала, т.е. охранники – 97 человек. В результате было выявлено, что:

Сферы, которые не устраивают или категорически не устраивают работников: размер заработка, соответствие работы личным способностями, возможность должностного продвижения, отношения с непосредственным руководителем.

Большая часть работников не удовлетворены условиями труда и самим трудом в рамках организации. Только 2 человека полностью удовлетворены – это пенсионеры, которые обеспечивают охрану в средней

общеобразовательной школе. Большая часть – 24 человека в возрасте 30-40 лет не удовлетворены условиями труда.

Выявленные основные направления мотивации, предпочтительные со стороны работников:

Большая часть работников предпочитает материальные денежные формы стимулирования и мотивации: доплаты, премии, обеды,

В работе не учитывается возможность полного применения способностей работников и их карьерного продвижения, что предполагает учитывать при разработке проектных мероприятий данные направления,

В коллективе нарушена связь с руководителем, что важно для сотрудников, которые стремятся решать проблемы и высказывать собственные предложения, озвучивать проблемы.

В основу решения проблем были положены положения теории ожиданий Адамса, что ориентировало решение проблем на линии поведения работников. В результате были выделены следующие мероприятия:

Разработка форм материальной мотивации, связанной с повышением уровня оплаты труда.

Обеспечение условий для ведения профессиональной деятельности, стремление работников к повышению своего профессионального уровня, продвижение по карьерной лестнице.

Использование механизмов, позволяющих устанавливать связь с руководством.

Возможная сумма доплат к заработной плате при реализации первого мероприятия может составить 1435 руб./мес. Данное мероприятие направлено на стимулирование работников, которые будут стремиться к повышению своего образовательного уровня, качеству выполняемых трудовых обязанностей, снижению аварий, отказов и брака.

Раскрытие способностей и потенциала работников происходит с учетом сферы личных интересов работников.

Рекомендуется:

- Организовать команду для игры в футбол для участия на уровне города.
- Организовать корпоративные мероприятия.
- Разработать систему конкурсов, которые позволят работникам проявлять собственные способности и таланты.
- Внедрить поощрительные меры.
- Составить кадровый резерв, позволяющий работникам занимать более высокие уровни и, следовательно, более высокую оплату труда.

Для работы по установлению качественных отношений между работниками и начальством, а также формирования информационной культуры рекомендуется ввести в практику работы круглый стол, который позволит работникам сформулировать собственные вопросы и получить ответы, а также обозначить для руководства наиболее проблемные сферы.

Основной обратный эффект этих затрат выражается прежде всего в том, что организация мотивирует своих работников на повышение качества труда, также будет снижен показатель текучести и обеспечен значительный социальный эффект.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 414 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М., 2012. – 215 с.
3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Минск: Экоперспектива, 2014. – 381 с.
4. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей – СПб.: Питер, 2013. – 290 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2012. – 200 с.
6. Волкова Л.П. Социологические исследования в управлении персоналом: Учебное пособие. – Воронеж, Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2011. – 451 с.
7. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 380 с.
8. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
9. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2015. – 310 с.
10. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 590 с.
11. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Управление персоналом организации: Учебное пособие для вузов. – Воронеж, 2013. – 212 с.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 280 с.

13. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 190 с.
14. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2012. – 300 с.
15. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2010. – 318 с.
16. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
17. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М.: Информ-Знание, 2011. – 280 с.
18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2014. - 231 с.
19. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
20. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
22. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с 7-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 315 с.
23. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2012. – с.14-21.

24. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 256 с.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
26. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
27. Майкова С.Э. Адаптация персонала как одна из ключевых социальных детерминант внутриорганизационных изменений; Зебра Е, АСТ - Москва, 2012. - 931 с.
28. Митина Ольга Разработка и адаптация психологических опросников; Смысл - Москва, 2011. - 240 с.
29. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 256 с.
30. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
31. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – 610 с.
33. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб., 2012. – 180 с.

34. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента: Учебное пособие. – Казань: КФЭИ, 2012. – 195 с.
35. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 318 с.
36. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Амалфея, 2011. – 300 с.
37. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2011. – 258 с. – 218 с.
38. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2011. - 400 с.
39. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2011. - 432 с.
40. Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
41. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб., 2013. – 309 с.
42. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. Модуль III: Учеб. – практич. пособие. – М.: Дело, 2012. – 51 с.
43. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2012. – 410 с.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 300 с.
45. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурносова. – М., 2013.- 310 с.
46. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 415 с.

47. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД Нева, 2013. – 296 с.

48. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: Вершина, 2013. – 515 с.

49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 2015. – 600 с.

Приложение А – оценка удовлетворенности работой и условиями труда

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

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

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

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

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

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

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

Вопрос	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		вниз	вверх	вниз	вверх	вниз	вверх
Материальное стимулирование							
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

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

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?

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

Характеристика работы	Балл
Обеспечение оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	

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

8. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности _____

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

11. Ваш пол

Мужской

Женский

12. Ваш возраст

20-30 31-40

41-50 51-60

13. Ваше образование

Средне специальное

Незаконченное высшее

Высшее

2 высших образования

14. Стаж работы:

Общий _____

По специальности _____

На нашем предприятии _____

15. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

Выполнения заданных объемов

От уровня Вашей квалификации

От инициативности и творчества в работе

От уровня соблюдения дисциплинарных требований

От "Личной преданности" руководителю

Другое _____

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

Стиль управления, грубость с подчиненными

Некомпетентность руководства

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

Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных

Переработка, частые сверхурочные

Частая сменяемость состава отдела

Несправедливое распределение заработной платы, премий

Неудовлетворительно распределение отпусков

Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами

Невозможность карьерного роста

Другое _____

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

Безусловно имеются и значительные _____

Возможно имеются незначительные _____

Все резервы использованы _____

Затрудняюсь ответить _____

18. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

В организации труда персонала

В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников

В отсутствии у сотрудников творческой инициативы

В качестве страховых услуг

В стиле и методах управления персоналом

Другое _____

19. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

Высокий

Достаточный для работы в нынешней должности

Пока недостаточный

20. Владете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?

Да

Нет

21. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?

Полностью

Частично

Не зависит

Затрудняюсь ответить

22. Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества

23. Удовлетворены ли Вы своей работой?

Удовлетворен

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

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

	Снижает	Повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			
2. Моральное стимулирование			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

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

Да

Нет

Затрудняюсь ответить.

8. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия труда	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	
10. Участие в развитии предприятия	

9. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Виды поощрений	Балл
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды	
11. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)	X

10. Доступен ли Ваш непосредственный начальник (подчеркните)?

Всегда

Только в рабочее время

Только в приемные часы

Только в критических ситуациях

Недоступен

11. Возраст (подчеркните):

до 30 лет;

31 — 45 лет;

45 и более.

Приложение В Анализ вопросов анкеты для выявления уровня мотивации сотрудников

1. Длительность работы в ЧОП «Щит»?

...

5. Был ли у Вас ранее опыт работы охранником? Если да, то сколько времени?

6. Оцените уровень своей компетентности в рамках выполняемых задач по 10 – балльной шкале, где 0 —низкий уровень, 10 — высокий уровень.

...

7. Ожидаете ли вы повышения по карьерной лестнице?

8. Какой уровень образования Вы считаете достаточным для выполнения работы охранника: среднее общее, среднее профессиональное, незаконченное высшее, высшее

...

11.Какие навыки необходимы для выполнения функций охранника? Выберите и нижеприведенной таблицы.

Таблица 1 – трудовые функции охранника на охраняемом объекте

+/-	Трудовая функция
	Прием/сдача объекта
	Текущий осмотр
	Соблюдение пропускного режима и проверка документов
	Ведения учета, проверки личных документов, осмотр транспорта
	Проверка пропусков и разрешений на перемещение по территории охраняемого объекта
	Выявление признаков подделки документов
	Текущее наблюдения непосредственно и через камеры
	Пользование дежурным освещением, средствами контроля и радиосвязи, оружием, средствами пожаротушения
	Учет и выдач ключей
	Реагирование при возникновении ЧС
	Оказание медицинской помощи
	Доклад и составление отчетов

...

14. Требуется ли работа охранника использования оружия? Да (резиновая дубинка, газовый баллон, газовый пистолет, пистолет, ружье, автомат)

...

18. Какие требования предъявляются к состоянию здоровья охранника?

Таблица 2 – требования к состоянию здоровья охранника

Состояние здоровья при выполнении трудовых действий	Редко	Иногда	Часто
Физическая выносливость			
Психическая устойчивость			
Хронические заболевания			

19. Какие отрицательные эмоции может вызывать у Вас работа и рабочая обстановка?

Таблица 3 – выбор отрицательных эмоций

	Редко	Иногда	Часто
а) общение с людьми			

б) общение с посетителями			
в) внимание руководства			
г) работа под давлением			
д) скользящий график			
е) одиночество при выполнении работ			
ж) частые переезды			
з) другие			

Приложение Г Календарный план курсовой подготовки охранников, выдвинутых в кадровый резерв

№	Изучаемая тема	Часов на тему	Работники, рекомендуемые для прохождения обучения из состава сформированного кадрового резерва
1	Фальсификация документов	2	Герасимов П.В., Бегунок Н.П., Догматов Р.М., Бобренцов И.П., Нарышкин С.С., Чудов П.М., Кириченко К.Ф., Страбельский М.В., Жадин В.Б., Дунаев П.С., Олинов А.Г., Лошкарев В.А., Элерт Н.В., Попов Н.В., Коваленко А.С.
2	Использование технических средств и средств пожаротушения в случае возникновения внештатных ситуаций и ЧС	2	
3	Организация документооборота в охраняемом объекте. Режим охраны. Организация пропускного режима.	2	
4	Обслуживание коммуникационных сетей. Обслуживание видеокамер.	2	
5	Основы оказания первой медицинской помощи	2	

Приложение Д Результаты проверки на антиплагиат

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР «Мотивационное управление персоналом (на примере Общества с ограниченной ответственностью частного охранного предприятия «Щит» города Тайга)»

Объем оригинальности – 81,45

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 18,55

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 11И13	Одинаева Анна Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		