

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

Инженерная школа Неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством
Отделение школы (НОЦ) Отделение контроля и диагностики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса
УДК 005.32:331.101.3:334.012.64

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ71	Калаева Дарья Сергеевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД,ИШНКБ	Чичерина Н.В.	к.п.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Фадеева В.Н.	к.ф.н., доцент		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ООД	Федорчук Ю.М.	д.т.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД,ИШНКБ	Плотникова И.В.	к.т.н., доцент		

Томск – 2019г.

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

Инженерная школа Неразрушающего контроля и безопасности
 Направление подготовки: 27.04.02 Управление качеством
 Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

Плотникова И.В.

(Подпись)

(Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ71	Калаевой Дарье Сергеевне

Тема работы:

Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса

Утверждена приказом директора (дата, номер)	20.12.2017 №9976/с
---	--------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	28.05.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объектом исследования является фитнес центр ИП Шишкина М.В. «Powerhouse gym». Предметом исследования выступает система мотивации труда.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Изучить теоретические и методические основы мотивации персонала на предприятии; Исследовать систему мотивации на примере предприятия «Powerhouse gym»; Выявить проблемы в действующей системе мотивации предприятия; Разработать алгоритм адаптации для фитнеса центра Более подробно описать процессы и мероприятия для предприятий малого бизнеса.

Перечень графического материала	Презентация PowerPoint .
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Фадеева Вера Николаевна, доцент ОСГН
Социальная ответственность	Федорчук Юрий Митрофанович, профессор ООД
Иностранный язык	Рыбушкина Светлана Владимировна, старший преподаватель ШБИП ОИЯ
Название разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках: Analysis of the system of motivation in the organization. General characteristics of the center Powerhouse gym fitness center. Development of a program for the adaptation of staff to improve the system of motivation.	

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Н.В.	к.п.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ71	Калаева Дарья Сергеевна		

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

Инженерная школа Неразрушающего контроля и безопасности
 Направление подготовки: 27.04.02 Управление качеством
 Отделение контроля и диагностики

Период выполнения ___ (осенний / весенний семестр 2017/2018 учебного года)
 ___ (осенний / весенний семестр 2018/2019 учебного года)

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

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

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	28.05.2019
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.12.2017	<i>Аналитический обзор по литературным источникам</i>	20
18.02.2018	<i>Создание алгоритма адаптации</i>	20
20.04.2018	<i>Проведение на предприятии и анализ алгоритма адаптации</i>	30
15.05.2019	<i>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</i>	10
20.05.2019	<i>Социальная ответственность</i>	10
27.05.2019	<i>Раздел, выполненный на иностранном языке</i>	10
	Итого	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Н.В.	к.п.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Плотникова И.В.	к.т.н., доцент		

Планируемые результаты освоения

Код	Результат обучения	Требования ФГОС ВО, СУОС, критериев АИОР, и/или заинтересованных сторон
Общие по направлению подготовки		
P1	Разрабатывать и планировать проекты и научно-исследовательские работы в области управления качеством с использованием передовых технологий, методов и современного оборудования	<p>Требования ФГОС ВО (ОПК-1,2,3,4,5,6 ПК-4,5,6,8,9). Требования СУОС ТПУ (УК-1,2). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.1, 2.2, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н 08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251) 40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017) 40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230)</p>
P2	Разрабатывать и участвовать в мероприятиях, направленных на улучшение качества и достижение организацией устойчивого успеха	<p>Требования ФГОС ВО (ОПК-8, ПК-1). Требования СУОС ТПУ (УК-1,3). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (4.1, 4.4, 4.5, 4.7) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н 08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251) 40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017) 40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230)</p>
P3	Разрабатывать нормативно-техническую, отчетную и служебную документацию, используя современные методы и технологии	<p>Требования ФГОС ВО (ОПК-7, ПК-7,10). Требования СУОС ТПУ (УК-1). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 4.7) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н</p>

		<p>08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251)</p> <p>40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017)</p> <p>40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230)</p>
P4	<p>Применять существующие и разрабатывать новые методы с учетом концепции всеобщего управления качеством для прогнозирования, моделирования и корректировки путей развития организации</p>	<p>Требования ФГОС ВО (ПК-2,3,7). Требования СУОС ТПУ (УК-1,6). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.2, 2.4, 2.5, 4.1, 4.3) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н 08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251) 40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017) 40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230)</p>
P5	<p>Применять и адаптировать полученные знания, в том числе в нестандартных или конфликтных ситуациях</p>	<p>Требования ФГОС ВО (ОПК-2). Требования СУОС ТПУ (УК-1,5). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.1, 2.4, 2.5, 3.2) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н 08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251) 40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017) 40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230)</p>

Р6	Использовать знания иностранного языка, социальной и этической ответственности в профессиональной среде и в обществе	<p>Требования ФГОС ВО (ОПК-3). Требования СУОС ТПУ (УК-4,5). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.5, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н 08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251) 40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017) 40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230</p>
Р7	Проводить эффективную работу с большими объемами информации, используя логические операции и современные информационные технологии	<p>Требования ФГОС ВО (ПК-2,7). Требования СУОС ТПУ (УК-1,6). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.2, 2.4, 4.3, 4.7) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>. <u>Профессиональные стандарты</u> 07.003 «Административно-управленческая и организационная деятельность» (Управление персоналом организации), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6.10.2015 г. № 691н 08.010 Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.06.2015 г. № 398н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29.07.2015 г., регистрационный № 38251) 40.010 Профессиональный стандарт «Специалист по техническому контролю качества продукции» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 №292н (регистрационный № 46271 от 06.04.2017) 40.062 Профессиональный стандарт «Специалист по качеству продукции», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.10.2014 г. № 856н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.11.2014 г., регистрационный № 34920), с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный № 45230</p>

Содержание:

Реферат	9
Используемые обозначения и сокращения.....	9
Введение.....	11
1 Теоретические аспекты мотивации персонала в организации	13
1.1 Понятие мотивации персонала предприятия	13
1.2 Основные методы мотивации персонала.....	14
1.3 Мотивация экономических в управлении себестоимости качеством.....	17
1.4 Факторы условий мотивации	19
1.6 Современные методы методы неадекватного мотивации обладает персонала должен	26
1.7 Технологии в области управления персоналом	32
1.8 Мотивация в условиях малого бизнеса.....	36
2.Анализ системы мотивации труда в организации	47
2.1 Общая характеристика предприятия Фитнес центра PowerHouse gym..	47
2.2Анализ кадрового состава	50
2.3 Разработка программы адаптации персонала по совершенствованию системы мотивации	56
2.4 Мобильное приложение «Мобифитнес», как элемент системы мотивации в организации	64
3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение.....	71
4 Социальная ответственность	95
Заключение	115
Список мотивации использованных источников.....	117
Список публикаций.....	122
Приложение 1	124
Приложение 2	125
Приложение 3	126
Приложение 4	133
Приложение 5	134
Приложение 6	135
Приложение 7	136
Приложение 8	137

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 153 страницы, 15 рисунков, 25 таблиц, 46 источников, 8 приложений.

Ключевые слова: Мотивация, малый бизнес, управление.

Объектом исследования является кафе – фитнес центр «Powerhouse gym»

Цель: разработать программу адаптации персонала и прописать рекомендации.

В процессе исследования проводились:

- Анализ литературных источников по проблеме.
- Анализ системы мотивации в организации.
- Разработка рекомендаций персонала по совершенствованию системы мотивации.

Магистерская диссертация выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 2010 и представлена в распечатанном виде на листах формата А4.

Используемые обозначения и сокращения

КПЭ (KPI) – ключевые показатели эффективности;

НТИ – научно-техническое исследование;

ОГАУЗ – областное государственное автономное Учреждение здравоохранения;

ПЭВМ – персональная электронно-вычислительная машина;

СВП – служба внутреннего порядка;

УП – управленческий персонал;

ЧС – чрезвычайная ситуация;

HR – английский термин, обозначающий кадровую службу или человеческие ресурсы.

Определения

Процесс: совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Управление качеством: часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Управленческий персонал: работники, профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению производством и реализацией продукции.

Организация: группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Организационная структура: распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками.

Корпоративное обучение: обучение сотрудников организации по индивидуальной разработанной программе.

Руководитель: лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности.

Нормативные ссылки

ГОСТ 12.2.032-78 ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.

ГОСТ 12.1.038 – 82 ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов.

СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.

Введение

Высокая мотивация сотрудников любой организации - это условие успеха каждой компании. Ни одна организация не может достичь без настроения сотрудников на трудовую деятельность с значительной результативностью, без высокой степени трудящихся, без заинтересованности членов компании в конечных желаниях и без их желания привнести собственный вклад в достижение поставленных задач. Непосредственно по этой причине так завышен интерес управляющих и ученых, занимающихся управлением, к исследованию причин, заставляющих сотрудников трудиться с абсолютной отдачей сил в интересах компании. И несмотря на то, что нельзя говорить, что трудовые успехи сотрудников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации весьма огромно.

Данная тема на сегодняшний день является актуальной, так как от заинтересованности работников зависит успех предприятия. Пробудить заинтересованность может руководитель, который умеет мотивировать своих подчиненных. Мотивация - это долговременный процесс, приносящий плоды в результате кропотливой и постоянной работы с персоналом [1].

Цель: разработать программу адаптации персонала и прописать рекомендации, помогающие улучшить качество работы сотрудников, и повысить уровень мотивации в организации.

Задачи:

- Изучить теоретические и методические основы мотивации персонала на предприятии;
- Исследовать систему мотивации на примере предприятия «Powerhouse gym»;
- Выявить проблемы в действующей системе мотивации предприятия;
- разработать алгоритм адаптации для фитнес центра ;

- более подробно описать процессы и мероприятия для предприятий малого бизнеса.

Новизна данной работы - это создание структуры программы адаптации с учетом современных требований и ситуаций на рынке услуг в сфере фитнеса.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в фитнес центре «Powerhouse gym» с целью увеличения производительности работы сотрудников и повышения степени довольства работников трудом в данной компании.

Объект исследования - фитнес центр ИП Шишкина М.В. «Powerhouse gym».

Предмет исследования - система мотивации труда.

Информативной основой с целью исполнения деятельность стала академическая спецлитература согласно подобранной теме, учебники, тренировочные пособия, важные периодические заметки, свод законов, нормативные бумаги, внутренние бумаги фирмы. В работе были использованы следующие методы: анализ литературы, логический анализ, метод обработки и обобщения данных, сравнительный анализ, графический метод, метод построения аналитических таблиц.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала в организации

1.1 Понятие мотивации персонала предприятия

В самом общем варианте мотивация людей к работе понимается как совокупность движущих сил, побуждающих лица к исполнению конкретных действий. Данные силы присутствуют за пределами и изнутри человека и вынуждают его осознанно либо же неосознанно осуществлять определенные действия. При этом связь между отдельными силами и поступками человека опосредована весьма сложной концепцией взаимодействий, вследствие чего различные люди имеют все шансы совершенно по-разному отвечать на похожие воздействия. Более того, воздействия лица, исполняемые им действия, в свою очередь также способны влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего способен изменяться как уровень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая данным воздействием.

Получая во внимание написанное, можно показать более детализированное определение мотивации. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые стимулируют человека к работе, задают пределы, и формы работы придают этой деятельности направленность, ориентированную на результат. Влияние мотивации на действие сотрудников зависит от множества условий, во многом персонально и способен меняться под влиянием обратной связи со стороны работы работника [2].

1.2 Основные методы мотивации персонала

Методы мотивации персонала бывают самыми различными и зависят от проработанности системы стимулирования в компании, единой концепцией управления и особенностей работы самой организации.

Методы мотивации могут быть поделены на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические являются одними из широко распространенных [3].

Методы мотивации бывают различные, концепции управления разделяются на

Экономические способы управления, учтены финансовыми стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на реализацию конкретных характеристик или заданий, и осуществление после их применения финансового вознаграждения за итоги своей работы. Применение финансовых способов связано с формированием проекта деятельности, контролирование за его реализацией, а кроме того экономическим стимулированием деятельности, то есть с рациональной концепцией заработной платы, предусматривающей поощрение за конкретное количество и качество работы, и использование наказаний.

- Организационно-административные методы, базируются на руководящих предписаниях. Данные способы основаны на мотивации, которая подчиняется закону, правопорядку. Они содержат координационное составление плана, организационное нормирование, инструкции, распорядительство, надзор. Властная мотивация представляет крайне значительную значимость: она подразумевает не только абсолютное осуществление законов и нормативных актов, установленных на уровне государства, а также установление прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых выполняется постановления управляющих

обязательно для сотрудников. Властная мотивация формирует нужные требования для организации и взаимодействия, а сами организационно – распорядительные способы призваны гарантировать наилучшую деятельность управления каждой степени ее научной компании.

- Социально-психологические методы, применяются с целью увеличения социальной инициативности сотрудников. С помощью данных методов оказывают большое влияние на понимание сотрудников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и реализовывают общественное стимулирование работы. Данная группа методов включает в себя разнообразный запас способов и приемов, созданных социологией, психологией и другими науками, исследующими социум. К числу данных методов принадлежат: анкета, тест, опрос, собеседование и другие способы. «Применение социально-психологических методов в менеджменте, в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применение при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением потребителя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»

В практической работе управления персоналом, как правило, применяют разные методы и их комбинации. С целью продуктивного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три категории методов.

- Подобным способом, использование материальных и вещественных мотиваций никак не дает возможность мобилизовать творческую активность персонала на итог и результат целей организации.

Отмечаемый рядом авторов, увеличение роли финансовых методик управления в Российской Федерации связан, в первую очередь, с формированием и усовершенствованием рыночной экономической концепции. В критериях рынка финансовые методы управления получают дальнейшее

развитие, повысится функциональность и эффективность экономических стимулов, что позволит поставить любого работника и группу трудящихся такие финансовые запросы, при которых могут возникнуть возможность больше детально кооперировать личные интересы с рабочими целями. Однако, сосредоточение интереса в экономических методах стимулирования, зачастую приводит к уменьшению интереса к социально–психологическим аспектам мотивации, обуславливающим внутреннюю мотивацию персонала. Как демонстрирует практическая деятельность, вещественные стимулы крайне хорошо могут мотивировать какой-то период. Однако рано или поздно у работника возникает необходимость гордиться собственным трудом, возникает необходимость в признании его наград со стороны управляющих и сотрудников. Иными словами, возникает необходимость в психологических условиях мотивации. И в случае он не приобретет ожидаемого, в таком случае эффективность его неизбежно будет снижаться.

В современном менеджменте используются и другие группы способов стимулирования. Все без исключения способы стимулирования можно так же объединить в следующие четыре типа [4]:

1. Экономические стимулы совершенно всех типов (заработная плата, премии, привилегии, страховки, льготы, беспроцентные кредиты).

Благополучность их воздействие обуславливается тем, в какой степени состав работников понимает основы концепции, принимает их достоверными в какой мере соблюдается неизбежность одобрения (санкции) и результатов работы, их общая связь во времени.

2. Управление по целям. Эта теория широко используется в Америке и предусматривается развитие с целью создания коллектива, помогающих решению главной проблемы компании (результат конкретных количественных или качественных степеней, усовершенствования качества работы персонала).

Результат любой цели автоматически означает увеличение уровня заработной платы или другую форму согласия.

3. Обогащение работы – эта теория в большей степени принадлежит к неэкономическим методам и означает предоставление народу более перспективной, многообещающей деятельности, значительной самостоятельности в определении порядка работы, использовании ресурсов. В многочисленных вариантах к данному прибавляется и повышение заработной платы, никак не заявляя ранее о каком-либо статусе.

4. Теория значимости в наше время существует во всевозможных конфигурациях: от широкого привлечения работников к принятию решений по наиболее трудным проблемам процесса и управления (страна Япония) до соучастия в собственности с помощью получения акций собственной фирмы на льготных условиях (страны США, Великобритания). В рамках данных методов в настоящий период разрабатываются отдельные способы и концепции стимулирования персонала.

1.3 Мотивация экономических в управлении себестоимости качеством

Качество обуславливается воздействием многочисленных неожиданных, местных и индивидуальных условий. С целью предотвращения воздействия данных условий нужна уникальная, усовершенствованная и новая СМК. Так же необходимы комплекс мер постоянного влияния на процесс формирования продукта с целью укрепления соответствующего уровня качества.

Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только понятно выделен объект управления, но и чтобы четко были определены категории управления, то есть явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс.

В отношении управления качеством продукции следует выделить как минимум следующие категории:

Объект управления – качество продукции. Иногда в качестве объекта выступает конкурентоспособность, технический уровень или характеристика. Как объект управления может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая то их часть, группа или отдельное свойство.

Цель управления – уровень и состояние качества продукции с учетом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности продукции. Речь идет о том, какую совокупность свойств и какой уровень качества следует задать, а потом достигнуть и обеспечить, чтобы данная совокупность и данный уровень соответствовали характеру потребности. При этом возникают вопросы эффективности производства и потребления, доступности цены для потребителя, уровень себестоимости и прибыльности продукции для её разработчика и производителя. Нельзя также упускать из виду сроки разработки продукции, развертывания ее производства и доведения до потребителя, что напрямую связано с конкурентоспособностью.

Цель управления качеством и цель мотивации пересекаются. Главной управленческой стратегией при такой особенности считается формирование поведения работников по отношению к целям развития предприятия. Мотивация трудовой деятельности персонала при таких условиях приобретает важное значение. Для добросовестного и качественного выполнения человеком порученной ему работы, его надо в этом заинтересовать или мотивировать.

1.4 Факторы условий мотивации

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые.

При использовании внешних по отношению к организации факторов мотивации работник рассматривается как продавец своего труда, личные интересы которого лежат вне организации: в семье, в реализации физиологических потребностей и нужд (питание, одежда, жилье), в развлечениях и удовольствиях, получаемых в обмен за свой труд [5].

Внешняя мотивация – это побуждение к деятельности посредством сил извне. То есть человек воспринимает причины своего поведения как навязанные, а себя считает всего лишь пешкой. Такая мотивация регулируется внешними материальными и психологическими условиями: деньгами, вознаграждением и даже наказанием. Побуждение к действию строится на стимулах, которые вытекают из сложившейся ситуации. Внутренняя мотивация обусловлена потребностями в компетентности и личном выборе, которые являются ведущими для человеческого «Я». При таком виде побуждения люди понимают, что они являются истинной причиной осуществляемого, и воспринимают себя при взаимодействии с окружением как эффективного агента. То есть в случае с внутренней мотивацией используются потребности, интересы, намерения, цели, желания, уверенность в себе, возможность самореализации, чувство удовлетворения от труда.

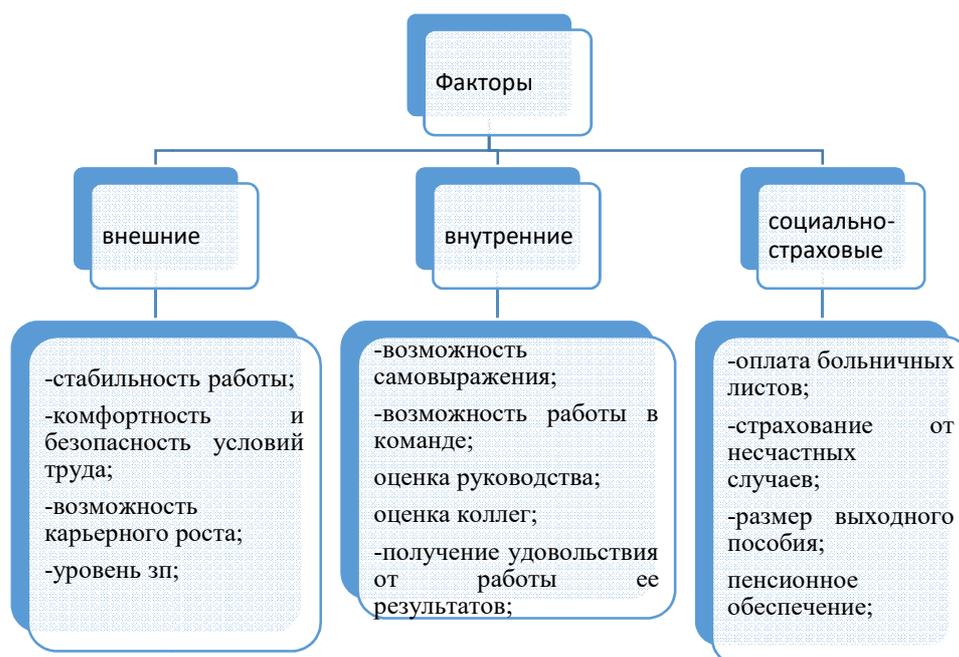


Рисунок 1 – Факторы мотивации

При исследовании мотивации используются различные методы и теории. Ниже приведена таблица, показывающая, какие будут выявлены факторы мотивации при применении данных методик.

Таблица 1 - Применение факторов

Теория, методика.	Факторы.
Теория потребностей Маслоу	Внутренние и социальные(самореализация, уважение, потребности безопасности, физиологические потребности)
Теория мотивации Герцберга	Внутренние (гигиенические факторы, мотивирующие факторы)
Мотивация Герчикова	Внутренние и внешние(эффективность работы, самореализация, уважение, безопасность, рабочее место)
Теория ожиданий В. Врума;	Внутренние и внешние (идеи, признание)
Теория справедливости Дж. Адамса;	Внешние факторы (деньги,карьера,статус)
Комплексная теория мотивации Портера-	Внутренние и внешние

Лоулера;	факторы(вознаграждение)
Теория X и теория Y МакГрегора.	Внутренние факторы (личный рост)

1.5 Теории мотивации

Процедура мотивации весьма трудоемка и неоднозначна. Имеется довольно огромное число разных концепций мотивации, пытающихся дать объяснение данному действию, которые могут быть разбиты на две крупные категории. Первую категорию включают концепции, ориентируются на выявлении и рассмотрении содержания факторов мотивации, другую — концепцию мотивации, точкой концентрации, интереса которых считаются динамика взаимодействия разных тем, т.е. в таком случае, как инициируется и направляется действие человека [6].

Первая категория концепции, как правило называется группой теорий содержания мотивации, вторая категория — концепция процесса мотивации.

Иерархия потребностей Маслоу. Образуя собственную концепцию мотивации в 1940-е гг., А. Маслоу допускал, что сотрудники имеют различные потребности, но утверждал также, что эти потребности можно поделить на пять ключевых методов, представив их в виде следующей иерархии:

- потребность в самовыражении (к примеру, выявление своих возможностей);
- потребность в признании (авторитет, сила);
- потребность в поддержании контактов (к примеру, утверждение командой, дружеские отношения);
- потребность в надежности существования (к примеру гарантированный ресурс заработка, постоянное рабочее место, обеспечение в старости);
- физиологическая необходимость (к примеру, пища, здоровый сон).

Необходимость любого дальнейшего этапа иерархии начинают проявлять мотивационное влияние на действие человека лишь в том случае, если удовлетворены потребности всех прошлых ступенек. В случае, если расположенная прежде стадия больше не удовлетворяется, в таком случае она вновь начинает влиять на действия людей, так как мотивирующая сила исходит всегда от самой низкой неудовлетворенной потребности.

Теория Маслоу привнесла значительно важный вклад в понимание мотивов, лежащих в основе стремления человека к работе. Управляющие разных рангов начали понимать, что мотивация сотрудников обуславливается широким диапазоном их потребностей. С целью мотивирования определенного сотрудника, управляющий обязан предоставить ему вероятность удовлетворить его основные потребности с помощью такого образа действий, который способствует достижению целей всех компаний. Еще недавно управляющие имели возможность мотивировать подчиненных почти исключительно только лишь финансовыми стимулами, так как поведение сотрудников определялось в основном их потребностями низших уровней. В заключительный период все без исключения стали обширнее использовать методы мотивации, нацеленные на удовлетворенность потребностей высших уровней.

Теория потребностей Мак-Клелланда. Д. Мак-Клелланд полагал, что народу привязаны 3 необходимости: власть, успех и причастность. Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархического состава Маслоу необходимость власти находится среди нужд в почтении и самовыражении. Общество с необходимостью властвовать в целом выражают себя как прямолинейные и энергичные активные сотрудники, никак не опасющиеся конфронтации и устремляющиеся защищать начальные позиции. Область управления весьма часто притягивает людей с потребностью власти, так как у них возникает большое количество возможностей показать и осуществить себя. Необходимость успеха также находится где-то в середине

среди потребностью в почтении и потребностью в самовыражении. Данная потребность удовлетворяется никак провозглашением успеха, что лишь доказывает положение человека, а процессом доведения деятельности до эффективного окончания. Общество с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, предпочитают условия, в которых они имеют все шансы взять на себя обязанность за поиск решения проблемы, и стремятся, чтобы достигнутые итоги поощрялись вполне конкретно.

Вследствие чего, если необходимо мотивировать сотрудников с необходимостью преуспевания, необходимо устанавливать перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью провала, поручать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных проблем, постоянно и непосредственно стимулировать их в согласовании с достигнутыми итогами. Мотивация на основании потребности по Мак-Клелланду похожа с мотивацией на основании потребности в поддержании контактов согласно Маслоу. Подобные сотрудники заинтересованы в организации друзей, налаживании иных взаимоотношений, оказании помощи другим. Общество с сформированной потребностью будут привлечены такого рода трудом, что станут давать им широкие способности общности. Их управляющие способны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные взаимоотношения и контакты. Управляющий способен также гарантировать удовлетворение этой потребности, уделяя таким сотрудникам больше времени и периодически собирая их отдельной командой.

Двухфакторная концепция Герцберга. Ф. Герцберг создал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. В соответствии с заключениями Герцберга приобретенные решения можно подразделить на две крупные группы, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивациями». Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой выполняется деятельность, а мотивации — с самим характером и сутью деятельности. В

соответствии с Герцбергом при отсутствии или нехватке уровня присутствия гигиенических условий у сотрудника возникает неудовлетворение деятельности. Но в случае если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут стимулировать работников на что-либо. В отличие от них отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой, но их полноценное наличие вызывает удовлетворение и мотивирует сотрудников на увеличение производительности работы.

Таким образом, как ранее было сказано, наличие гигиенических факторов не станет мотивировать сотрудников, а лишь предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы достичь мотивации, управляющий обязан гарантировать наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает.

Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации).

Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- теория X и теория Y МакГрегора.

I. Теория ожиданий Врума – для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого. Ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму:

1. Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;
3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Недостаток теории ожиданий В. Врума - она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг и т.д.

II. Теория справедливости Джона Адамса – люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу. Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил 6 возможных реакций на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий;
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения;
3. Снижение самооценки;
4. Попытка повлиять на зарплату/нагрузку других работников;
5. Выбор другого объекта для сравнения;
6. Попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять.

III. Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.

Результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

IV. Теория МакГрегора включает две взаимосвязанные теории:

Теория X – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства в теории X – авторитарный, основанный на угрозе наказания.

Теория Y – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либеральный.

1.6 Современные методы мотивации персонала должен обладать

Благодаря методам достигаются цели. Методы мотивации персонала должны оказывать на сотрудников такое влияние, чтобы их поведение отвечало требованиям бизнеса. Современные методы достаточно разнообразны, но их можно условно поделить на группы :

- индивидуальные направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями;
- диагностические используются для оценки определенного сотрудника, и показывают способы для его мотивации;
- организационные используют для создания стимулирующей системы в организации, как, например, разработка и внедрение системы грейдов.

Есть много простых и интересных способов, которые не требуют больших денежных затрат .

Шутливое наказание худших сотрудников. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепашка месяца».

Развлечения. Многие современные компании за границей имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем. Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе.

Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать.

Внимание членам семьи сотрудников. Вы можете предоставлять детские путевки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники, гарантировать медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.

Замена премии более бюджетными вариантами. Не каждый может себе позволить выдавать премии отличившимся сотрудникам. Вы, например, можете дать человеку внеплановый выходной день.

Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. В других странах уже давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время можно установить свободный график посещения

Большой выбор призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино.

Хорошая зарплата – лучший мотиватор. Всем руководителям следует помнить одну вещь: к ним приходят за хорошими деньгами и карьерным ростом, а уходят – из-за гнетущей атмосферы и неадекватного руководства.

Основные методы нематериальной мотивации – лучшие варианты для более качественной работы без больших денежных затрат.

Для выявления структуры мотивации работников и совершенствования системы стимулирования труда работников в рамках данной работы был проведен сбор и анализ информации [8].

В настоящее время известно множество методов сбора информации:

1. Прямые методы сбора информации: интервью (устный опрос), анкетирование (письменный опрос);

Анкета считается наиболее оперативным видом опроса, позволяет быстро собрать нужную информацию у большого числа респондентов. Этот способ сбора информации имеет недостатки, так как ответы на анкеты подвержены сознательной или неосознанной фальсификации, это связано с отсутствием контроля со стороны исследователя в момент заполнения анкеты, защитной мотивацией респондента, потребностью в одобрении, страхом. На рисунке ниже приведен пример опроса по способу мотивации персонала.



Рисунок 2 - Опрос по способу мотивации персонала

Интервью – целенаправленный опрос, дающий объективность за счет наличия обратной связи, обработка данных полученных в ходе интервью может осуществляться количественными и качественными методами, в случае фокусированного интервью конкретизируются цели и задачи исследования.

2. Личностные опросники;

В опросниках предлагается ответить на утверждения, касающиеся некоторых поведенческих характеристик, которые прямо не соответствуют мотивам, но эмпирически связаны с ними. Открытые опросники не предусматривают стандартизированного ответа, стандартизация обработки достигается путем соотнесения произвольных ответов к стандартным категориям.

3. Метод экспертных оценок;

Экспертный опрос – разновидность опроса, где респондентами являются эксперты – специалисты в данной области деятельности. Они компетентно участвуют в анализе и решении проблемы прикладного исследования. С помощью экспертного опроса можно более обоснованно выявить существенные стороны проблемы, уточнить цели, задачи, гипотезы исследования; проверить достоверность собранной информации; подтвердить обоснованность выводов.

На рисунке 4 приведен опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации с точки зрения сотрудников предприятия.

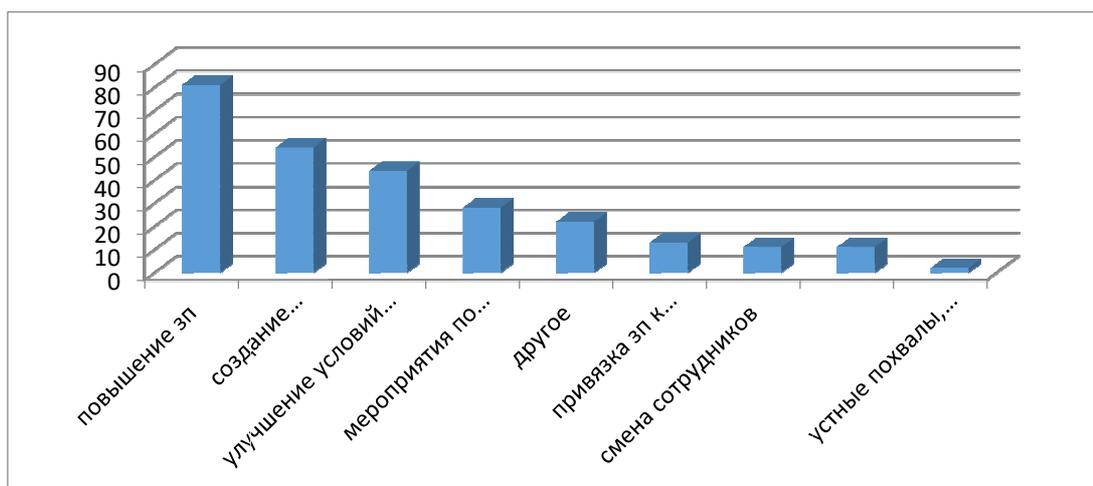


Рисунок 3 - Опрос действенных методов повышения мотивации со стороны сотрудников

Экспертный опрос может проводиться в форме свободного или частично стандартизированного интервью, анкеты с открытыми вопросами. Подбор экспертов в группу осуществляется на основе изучения документов (об образовании, ученой степени и ученом звании, перечни публикаций и изобретений, сведения о трудовой карьере и т.п.), путем проведения тестов, методом аттестации каждого предполагаемого эксперта специально созданной комиссией, либо с помощью самооценки эксперта по специально разработанной анкете. Эксперты могут высказывать свое мнение в произвольной устной или письменной форме, однако возможна и формализация процедуры экспертной оценки. Здесь возможен ряд вариантов:

Балльная оценка. Эксперту предлагается оценить, например, влияние того или иного фактора на исследуемый процесс, проставив баллы: от 1 (влияние отсутствует) до 5 (наибольшее влияние).

Ранжирование. Эксперту предлагается упорядочить, например, причины текучести кадров по значимости: на первое место поставить наиболее важную, по его мнению, причину, и далее по убыванию значимости.

Метод попарных сравнений часто используется как вспомогательный при ранжировании. Все сравниваемые объекты объединяются в пары и из каждой выбирается наиболее значимый.

Так же для более подробного анализа мотивации сотрудников и сбора информации используются различные методы и теории выдающихся ученых и научных деятелей.

4. Набор мотивационных предпочтений Герцберга.

При подсчете учитывается, какого вида факторов больше в ответах у человека, и тогда становится понятным степень его удовлетворенности. Если же тестирование проводится при подборе работы для рекрута, то сотрудник компании определяет, что для данного человека важнее в работе, и находит для него подходящую должность.

5. Определение уровня мотивации работников на основе теста А. Маслоу[26].

Тест выявит те потребности, что являются для вас самыми существенными и главенствующими, какие мотивы на данный момент вами движут.

Все вышеперечисленные методы сбора информации не являются универсальными, то есть. каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и может быть применен на практике в зависимости от задачи, которую предстоит решить исследователю и от имеющихся в наличии ресурсов.

6. Определение уровня мотивации работников на основе теста Герчикова. Тест выявит кем является сотрудник, по типологии Герчикова [11].

1.7 Технологии в области управления персоналом

Подбор персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [29,30].

В зависимости от уровня вакантной должности выделяют несколько технологий подбора персонала:

Массовый подбор – метод подбора персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня (продавцы, рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты. Как правило, это сайт компании, а также газеты, специализирующиеся на поиске работы. Упор, в случае рекрутинга, делается на соискателей, находящихся в процессе поиска работы.

1. Executive Search – подбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных профессий. В отличие от рекрутинга, предполагает активный поиск потенциальных кандидатов. Executive Search- самая эффективная технология, применяемая агентствами. Прежде всего детально прорабатывается и тщательно формулируется заказ, учитываются особенности бизнеса клиента и конкурентов, деловые и личностные качества кандидатов, поиск которых организуется «прямым путем» по рекомендациям от профессионалов, без объявлений в СМИ.

2. Headhunting – переманивание высококвалифицированного специалиста из одной компании в другую.

3. Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге не исследуются.

Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. Этим методом обычно проводится подбор персонала младшего звена (секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы – консультанты, водители). И очень редко – среднего.

Скрининг представляет собой:

1. Анализ заявки, рынка актуальных вакансий и соотношения предъявляемых к кандидату требований и предлагаемых условий труда.

2. Прямой поиск и первичный отбор кандидатов. Анализ резюме путем проведения собеседования по телефону. В ходе собеседования выясняется соответствие специалистов требованиям работодателя.

3. Предоставление заказчику (компании или внутреннему клиенту) пакета актуальных резюме, прошедших первичный отбор¹.

Кроме того, в зависимости от того, каких целей, планирует достичь организация, посредством приема на работу того или иного работника, различают несколько видов «философий» например:

– «новая кровь» - от кандидата нужны новые предложения и идеи, вразрез идущие с методами работы организации;

– «текущая работа» - организации нужен профессионально гибкий специалист, способный приспособиться к изменениям организации, так называемая «полифункциональность»;

– «подготовленные» работники – организация не рассчитывает производить вложения в обучение;

– «подготавливаемые» работники – организация рассчитывает обучать не опытных, поскольку «переучивать тяжелее, чем научить».

В зависимости от уровня вакантной позиции и технологии подбора выбираются и различные источники.

Рассмотрим виды источников подбора персонала, они различаются на внутренние и внешние:

Внутренние – работники, уже занятые в организации и имеющие желание, возможность и компетенцию, чтобы занять вакантную должность.

Внешний источник - соискатели на вакансию, имеющие соответствующее образование и компетенции, находящиеся в свободном поиске, а также выпускники учебных заведений.

Необходимость выбора между внутренним и внешним источником обусловлена тем, что каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

К внешним источникам относятся:

- специализированные интернет-ресурсы для поиска работы (hh.ru, superjob.ru, indeed.com и другие);

- государственная служба занятости;

- периодические издания (на бумажном и электронном носителях): газеты, журналы;

- телевидение;

- социальные сети;

- кадровые агентства.

Для осуществления поиска персонала работник кадровой службы размещает объявление (в зависимости от уровня кандидата) о поиске с указанием необходимых требований к должности, а также круга обязанностей, которые работник будет выполнять[10].

За размещением объявления наступает следующий этап «поступление откликов».

Для того, чтобы осуществить качественный подбор персонала, количество откликов должно быть оптимальным.

В основном, выделяют следующие этапы подбора персонала:

- определение потребности,

- выбор технологии подбора,
- размещение объявления в СМИ и других источниках,
- предварительный отбор по данным резюме;
- телефонное интервью,
- собеседование,
- анализ полученных данных (сравнение),
- приглашение (оффер),
- прием на работу.

Решения, связанные с отбором персонала, могут обойтись очень дорого, и поэтому имеет смысл более подробно рассмотреть процесс собеседования, технологию его проведения.

Основной целью отборочного собеседования (некоторые авторы применяют термин «интервью») является получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. При этом обычно возникает необходимость сравнений нескольких кандидатов.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- сможет ли кандидат выполнять данную работу?
- будет ли он выполнять ее?
- подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Ответы на эти вопросы создают полезную основу для принятия решения[12].

Если собеседование проводят несколько специалистов, между ними распределяются роли, каждому должна быть определена конкретная «сфера» деятельности и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии. Цель собеседования – получить информацию, «разговорить» претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% – работодатель. Это требует

умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение задавать вопросы, вторым – умение слушать.

Для объективного выбора технологии подбора персонала в современных организациях необходимо проводить постоянный мониторинг кадрового состава.

Анализ внутренней среды организации даст возможность ответить на вопрос, какие технологии подбора персонала необходимо выбрать для достижения цели.

Некачественный подбор персонала - это возможные риски в области работы с человеческими ресурсами, а именно потери ключевых сотрудников, низкоквалифицированный труд и, как следствие, потеря объемов работы и снижение прибыли. В Фитнес-клуб Powerhouse Gym используется форма заявки на подбор персонала, она приведена в Приложении 2[14].

1.8 Мотивация в условиях малого бизнеса

Малый бизнес – это предпринимательская деятельность, исполняемая субъектами рыночной экономики при определенно установленных критериях. Они могут быть установлены законом, государственными органами, или другими представительными организациями.

Малый бизнес наиболее динамично осваивает новые виды продукции и рыночной «ниши», способствует приближению производства товаров и услуг к потребителю, развивается в отраслях, непривлекательных для крупного бизнеса. Важными особенностями малого предпринимательства являются широкое использование небольших местных источников сырья, способность к ускоренному освоению инвестиций и высокая оборачиваемость оборотных средств. Малые предприятия формируют конкурентную среду, создают альтернативу на рынке труда, организуют миллионы новых рабочих мест [11].

Томская область – лидер среди российских регионов по количеству малых предприятий, числу работающих в малом бизнесе, инвестиционной активности малых предприятий в пересчете на 1 тыс. населения.

В регионе работает более 30 тыс. индивидуальных предпринимателей, более 20 тысяч микро- и малых предприятий. В малом и среднем предпринимательстве (в том числе у индивидуальных предпринимателей) трудится почти половина от общей численности занятых в экономике Томской области.

К малому предприятию относятся предприятия численностью до 100 человек, с ограничением по выручке до 800 млн. руб. в год. В сфере малого бизнеса России вполне реальны такие ситуации, при которых организатор бизнеса, получает желаемый финансовый результат и ликвидирует свое предприятие. Цель в виде запланированного денежного результата была достигнута. Средний жизненный цикл предприятия малого бизнеса России составляет 5 лет [24] и представлен на рисунке 4

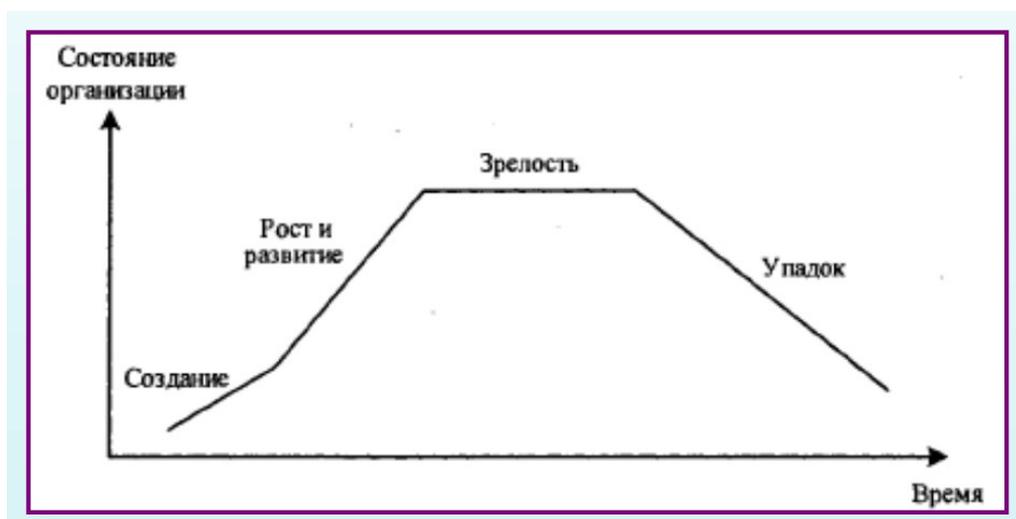


Рисунок 4 – жизненный цикл предприятия.

63 % предприятий малого бизнеса России занимаются розничной торговлей [21]. Учитывая особенности малого бизнеса России, применение материальных методов в управлении мотивацией персонала является

практически единственным. Многие предприятия малого бизнеса закрываются, не успев разработать эффективную систему мотивации персонала, однако, если предприятие строит планы на будущее, то стратегия поведения не должна ограничиваться применением только экономических методов, основанных на материальной мотивации.

Характеристика общих особенностей управления персоналом в сфере малого бизнеса:

1. Комплексный характер осуществляемой деятельности и гибкость в организации труда. Отсутствие четкого разделения труда по функциям между административными сотрудниками и рабочим персоналом помогает сократить дистанцию, однако не исключает социальных различий (например, в оплате труда). Работникам сферы малого бизнеса иногда приходится действовать не в соответствии с должностными инструкциями, а намного шире, таким образом, здесь требуются не профессионалы своего дела, а универсальные работники, которые могут совмещать должности и выполнять разнообразные виды работ. Одной из сильных сторон малых предприятий можно считать свободу в определении круга обязанностей и способность к их быстрым изменениям.

2. Относительная простота организационной структуры предприятия. Под карьерой сотрудники понимают усложнение и расширение функциональных обязанностей, рост профессионализма, увеличение заработной платы, но не повышение в должности.

3. Более высокий уровень информированности работников. Руководитель предприятия не скрывает от персонала сведения о методах работы и отношениях с государственными структурами и клиентами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника, таким образом, руководитель пытается найти «надежных» сотрудников из родственного круга или по рекомендациям знакомых.

4. Более низкая степень бюрократичности в работе. На предприятиях малого бизнеса отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой службы, и существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий либо антипатий руководителя к сотрудникам.

5. Отсутствие организационного обучения. Объяснением этого факта может быть ряд причин:

- руководитель предприятия недооценивает значимость необходимости обучения;
- у предприятия отсутствуют средств на обучение сотрудников;
- неопределенны перспективы предприятия.

6. Предприятия малого бизнеса предъявляют повышенные требования к личным качествам сотрудников. В небольшом коллективе освободится от сотрудников, чьи качества не соответствуют принятым ценностям и нормам, гораздо проще.

7. Отбор персонала иногда ориентирован не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Подтверждением наличия необходимых качеств и профессиональных навыков является словесная рекомендация знакомого человека. Для организатора бизнеса важно не только содержание самой рекомендации, но и репутация личности того, кто ее дает.

Таким образом, получается, что принцип кадрового отбора ориентирован на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидатов. Предприятие получает сотрудников, обладающих специфическим капиталом в виде личных знакомств, неформальных связей и должностных контактов, которые в дальнейшем смогут принести предприятию дополнительные предложения и заказы.

8. Важной проблемой работников сферы малого бизнеса является отсутствие системы социальной защиты. От руководителя бизнеса зависит благополучие его сотрудников. Часто возникают ситуации, когда не заключаются трудовые договоры и коллективный договор с сотрудниками, соответственно отсутствуют гарантии охраны труда и здоровья, не оплачиваются и не предоставляются отпуска работникам. Профсоюзы, способные оказать давление на администрацию для защиты интересов работников также отсутствуют.

9. Особенности стартовых условий. Только что появившееся на рынке малое предприятие имеет ограниченный бюджет. Предприятие открывается с целью получения прибыли и ответ на вопрос: будет ли достигнута эта цель, долгое время остается открытым. Возможны ситуации, когда на стадии зарождения, организация работает с отрицательным финансовым результатом и не имеет возможности на разработку системы мотивации персонала или его обучения. Главная цель фирмы в этом периоде - выжить на рынке [15]. Кроме перечисленных моментов в организации деятельности предприятий малого бизнеса можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- расположение места работы рядом с домом;
- сотрудников привлекает скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между организатором бизнеса, выступающего в роли работодателя, и персоналом позволяют легче решать проблемы,
- высокая скорость признания и вознаграждения достижения работников,
- участие сотрудников в процессе принятия решений,
- сопоставимость заработной платы малого предприятия с оплатой труда на крупном предприятии [25].

Конечно перечисленные особенности, относятся не ко всем предприятиям сферы малого бизнеса, так как все зависит от конкретной ситуации, от цели, которую преследует организатор бизнеса. Если главной целью собственника компании является открытие фирмы, для того, чтобы, не заботясь о качестве предлагаемой продукции или услуги, заработать как можно денег, путем максимизации скорости сбыта товара/услуги, то в этом случае, перечисленные проблемы в управлении персоналом, вполне имеют место быть. Если же организатор бизнеса открывает собственное дело, позиционируя этот момент как «дело всей своей жизни», то после того, как будет пережит момент утверждения на рынке, он первым делом начнет выстраивать систему взаимоотношений со всеми контрагентами: сотрудниками, поставщиками, покупателями на основе правил социально-ответственного поведения. Как уже отмечалось выше, особенность малого предприятия - тесное взаимодействие руководства с сотрудниками. Все работодатели хотят иметь хорошие деловые отношения со своими работниками. Чтобы этого достичь, необходимо постоянно общаться с персоналом, решать рабочие проблемы, устранять конфликты в коллективе, стимулировать сотрудников, разрабатывая эффективные системы мотивации. Общение между руководителем и сотрудником должно быть двусторонним процессом со своевременной обратной связью. Руководитель должен своевременно рассказывать сотрудникам о предстоящих изменениях в положениях и условиях, правилах и процедурах трудового процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к работникам, выслушивая их мнения, предложения, просьбы и жалобы. Для создания команды единомышленников, руководитель должен добиться сплоченности коллектива с помощью разработанных единых стандартов фирмы, формирования дружного командного духа, разработки системы мотивации на достижение общего результата. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации [22,23]:

- заработная плата – получаемая сотрудником в компании заработная плата должна быть конкурентоспособной на рынке труда в этой области;

- условия труда - работодатель должен обеспечить безопасную и комфортную рабочую обстановку. Сотрудники должны ощущать стремление руководителя создать им такие условия;

- социальные возможности - предоставление сотрудникам предприятия питания, скидок на продукцию компании, помощь в оплате кредитных платежей, предоставление беспроцентных ссуд, оплачивать дополнительное страхование здоровья или обучение, а также предоставлять и другие социальные льготы, являющиеся стимулом для улучшения работы сотрудников;

- предоставление возможности проявить самостоятельность;

- позволить работникам самостоятельно принимать решения, выстраивать свой рабочий день и нести ответственность за самостоятельные действия.

Все эти моменты являются также стимулом к работе. Руководитель сферы малого бизнеса должен уделять внимание и проявлять интерес к работе каждого члена своей команды, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на определенный момент времени (неделю, месяц, квартал). Благодаря формированию на малом предприятии тесных рабочих отношений между работником и работодателем, появляется возможность выявить и устранить проблемы сотрудников, связанные с рабочим процессом и решить назревающие конфликты на начальной стадии. Работник должен чувствовать поддержку и заботу со стороны руководителя, сотрудник не должен испытывать страх, если ему нужно обратиться за помощью и советом к руководителю[27,28]. На разработку системы мотивации сотрудников в малом бизнесе во многом влияют внешние условия. Основным условием является вид деятельности малого предприятия.

Например, для туристического бизнеса, особенность которого состоит в том, что количество клиентов в летний период времени в несколько раз

превышает количество клиентов в межсезонье, мотивацией сотрудников может стать предоставление 30% скидки на путевки в зимнее время. Таким образом, компания сможет избежать нехватку сотрудников в «разгар сезона» и частично компенсировать потери прибыли в межсезонье. Для предприятий, производящих продукты питания или товары первой необходимости, мотивацией может стать выплата заработной платы в натуральной форме по ценам, немного ниже рыночных. При выплате заработной платы в натуральной форме необходимо соблюдать требования ТК РФ [36].

Для предприятия розничной торговли элементом системы мотивации может служить премия продавцу в виде определенного процента от выручки. Самая животрепещущая тема для розничного магазина во все времена — как найти хорошего продавца и как его удержать. В современном мире на конкурентном рынке на продавца делается основная ставка. Зачастую от его компетенций зависит эффективность работы всей компании. Ему приходится быть «супер» специалистом не только в смежных областях, но и в сферах, весьма далеких от его изначальных функций, ведь задача хорошего продавца — войти в доверие клиента, оперативно спрогнозировать его возможные действия и воздействовать на его сознание таким образом, чтобы он непременно совершил покупку. Следовательно, разрабатывая схемы мотивации для продавцов, надо помнить, что правильная мотивация — это не только способ привлечь и удержать квалифицированный персонал в компании, но и инструмент, который влияет на товарооборот и рентабельность компании, поэтому методы мотивации для продавцов нужно подбирать тщательнейшим образом. Успех работы магазина, его товарооборот и объем прибыли во многом зависят от эффективности работы сотрудников. Для того чтобы сотрудники выполняли свои обязанности наиболее качественно и максимально быстро, необходимо создать соответствующие условия труда, в том числе разработать эффективную систему мотивации. Самая распространенная мотивационная

система оплаты для продавцов розничной торговли — это фиксированная часть (оклад) плюс переменная часть (процент от продаж). Это наиболее популярная схема, но на самом деле не слишком правильная, хотя принцип сочетания фиксированной и переменной частей, безусловно, является основополагающим. Помимо процента необходимо присутствие еще нескольких показателей, чтобы система мотивации была если не идеальной, то, по крайней мере, эффективной. Другое дело, в каком процентном соотношении сочетать фиксированную часть и переменную (премиальную / бонусную). Наилучшим вариантом можно считать соотношение, когда фиксированная часть (оклад) составляет примерно 50% от предполагаемого совокупного дохода [17]. Он не должен быть намного выше, потому что теряется смысл такой мотивации, ведь желаемая сумма должна быть заработана именно вследствие приложенных усилий. В то же время оклад не должен быть меньше, он должен соответствовать так называемому гарантированному минимуму. Наилучшим является вариант, когда процент состоит из двух показателей — личного и коллективного. Это позволит снизить конкуренцию среди продавцов, когда каждый беспокоится только за собственные продажи, поэтому при такой мотивации взаимовыручка и взаимная поддержка — это не красивые слова, а реальные категории, активирующиеся при работе с клиентами и при выполнении других функций, не связанных с продажами, например, при переоценке товара, размещении товара в торговом зале и т.д. Весьма важно, чтобы система мотивации была четкой, прозрачной и всем известной, чтобы в случае повышенной выплаты одним другие не восприняли это как несправедливость. Для этого необходимо выработать общую систему мотивации с учетом нескольких основных показателей. Такими показателями (KPI) могут выступать, например, следующие критерии:

- присутствие на работе — полное соответствие количества отработанных часов количеству часов, установленных согласно графику работы;

- отношения с покупателями — количество ежедневных покупателей, а также наличие благодарностей и рекламаций со стороны клиентов;

- личные качества — внешний вид сотрудника (опрятность, соответствие имиджу компании), его коммуникабельность, приветливость при общении с покупателями;

- знание ассортиментной линейки, характеристик продукта — стремление к постоянному повышению знаний о продуктах, в том числе при обновлении ассортимента, а также умение применять полученные знания при взаимодействии с клиентом;

- соответствие ценностям компании (лояльность к компании) — преданность фирме, дружелюбность по отношению к коллегам, уважительное отношение к начальству, ответственность. Премия на основании КРІ— переменная часть заработной платы, которая может подсчитываться и фиксироваться за отчетный период (неделю, месяц, квартал) или как накопительная часть по результатам работы на протяжении финансового года.

При этом выплаты следует осуществлять также еженедельно, ежемесячно или ежеквартально, с учетом корректировок. При разработке мотивации персонала важно придерживаться главной задачи — достижения стабильной лояльности и эффективности сотрудников [12,13]. Если переводить взаимодействие работодателя и работника в рыночный формат, то можно утверждать, что работодатель «берет в аренду» нужные ему навыки, знания и умения работника, а работник соглашается «сдать» эти навыки, знания и умения на определенных условиях. Если уровень этих навыков соответствует ожиданиям работодателя, то далее следуют договоренности об условиях их использования и уровне вознаграждения. Взаимная заинтересованность работника и работодателя является залогом эффективной работы и достижения результатов, поскольку в этот период цели у них общие. Если баланс нарушится и чья-либо заинтересованность снизится, то снизится и мотивация одной из

сторон, что неминуемо повлечет за собой диссонанс в видении цели и, как следствие, нарушения во многих процессах компании. Таким образом, становится очевидным, что мотивация должна решать две основные задачи: привлечение профессиональных кадров в компанию и удержание квалифицированного персонала в компании в течение как можно более длительного периода. Таким образом, в данном разделе были рассмотрены два основных подхода к изучению теории мотивации, раскрыто значение мотивации труда на современном этапе. Приведена характеристика формам мотивации и способы её реализации с помощью методов мотивации персонала, а также перечислены этапы разработки и внедрения системы мотивации на предприятии. При разработке и внедрении системы мотивации в сфере малого бизнеса необходимо помнить о соответствии системы мотивации виду деятельности и целям компании. Основные принципы формирования системы мотивации для основных сотрудников сферы розничной торговли:

- прозрачность и объективность системы мотивации;
- связь между результатом и поощрением (наличие мотивационной системы оплаты труда, состоящей из основной и дополнительной заработной платы, к которой относится процент от выручки и премиальная выплата на основе KPI);
- разнообразие элементов нематериальной мотивации;
- охват системой всего персонала компании, с учетом индивидуальных особенностей личности;
- соответствие мотивационной системы целям компании.

2. Анализ системы мотивации труда в организации

2.1 Общая характеристика предприятия Фитнес центра PowerHouse gym

ИП Шишкина М.В. Фитнес-клуб POWERHOUSE GYM - индивидуальный предприниматель.

ИП Шишкина М.В. зарегистрирована в 2006 году.

Основной целью ИП является извлечение прибыли.

Миссия организации «Больше, чем просто фитнес».

Организация коммерческая, расположена по адресу: г. Томск, ул. Красноармейская, 120.

Powerhouse Gym входит в четверку крупнейших мировых фитнес-сетей. Клубы успешно работают в 20 странах мира, объединяя более чем 1,5 млн. человек. Отличительными особенностями фитнес-центров под брендом Powerhouse Gym были и остаются:

- стремление зарядить энергией,
- умение достичь результата с каждым занимающимся,
- готовность сделать это профессионально,
- использовать самое качественное и надежное оборудование,
- желание внедрять инновационные методики тренировок,
- способность обеспечивать безупречный сервис.

В России Powerhouse Gym начал свое продвижение с г. Екатеринбурга. В 2003 году открылся 1-й фитнес-центр, который ежедневно встречает посетителей уже более 10 лет. После запуска 5-ти фитнес-центров в Екатеринбурге, сеть зашагала по России, запустились проекты в Томске, Казани и Реутове (Московская обл.) [40].

Одним из ключевых приоритетов для клуба является работа с детьми. Гимнастику, хореографию, аэробику, бокс и йогу, занятия в бассейне и

обучающие- развивающие программы опробовало уже не на одно поколение маленьких клиентов. Детское направление представлено во всех клубах сети.

Powerhouse Gym – результативный фитнес!

Управляющая компания «Профессиональные фитнес технологии» является владельцем нескольких сетей фитнес-центров в Екатеринбурге, а также эксклюзивным обладателем прав на торговую марку Powerhouse Gym™ на территории Российской Федерации.

Таким образом, ИП Шишкина М.В. открыла фитнес-клуб в г. Томск по франшизе, предоставляемой Управляющая компания «Профессиональные фитнес технологии».

В фитнес клубе Powerhouse Gym работает квалифицированный персонал. Организационная структура представлена в приложении 1.

Организационная структура линейно-функциональная[14].

Из анализа номенклатуры продукции (таблица 2) и основных экономических показателей (таблица 3) попытаемся сделать выводы об эффективности деятельности предприятия и определить перспективы ее развития.

Таблица 2 - Номенклатура продукции предприятия (организации)

Вид продукции (услуги)	Ст-ть за 1ед.	2015 г	2016 г	2017 г
		шт. (тыс.руб)	шт. (тыс.руб)	шт. (тыс.руб)
Услуги - Клубные карты (дневная)	24000	338/8112,00	432/10368,00	598/1435,00
Услуги - Клубные карты (вечерняя)	16000	345/5520,00	561/8976,00	698/11168,00
Услуги - Клубная карта детская	9000	128/1152,00	135/1215,00	369/3321,00
Услуги - Клубная карта (золотая)	36000	94/3384,00	126/4536,00	254/9144,00
Услуги – персональная тренировка	600	1230/738,00	1987/1192,20	3542/2125,20
Итого:		2135/18906	3241/26287	5461/26356

Как видно из таблицы 1 темпы роста и развития клуба на всех уровнях одинаковые, ни по одной услуге не наблюдается снижения спроса и выручки.

Таблица 3 - Основные экономические показатели предприятия

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста (Тр), %	
				2016 г. / 2015 г.	2017г. / 2016 г.
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации, тыс.руб.	18906	26287	40110	25%	35%
Среднесписочная численность, чел.	24	35	40	31%	11%
Производительность труда	0,07	0,08	0,10	12%	20%
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	3041,28	5266,8	7825,0	42%	27%
Среднемесячная зарплата работника, тыс.руб.	8,0	9,5	12,35	19%	30%

Выработка зависит от среднесписочного числа служащих и затраченного на производство времени. Выглядит формула следующим образом:

$$V = V/T \text{ или же } V = V/N, \text{ где}$$

- V – количество изготовленного продукта;
- T – время, затраченное на его изготовление,
- N – среднесписочное количество работников.

Таблица 4 - Производительность и оплата труда на предприятии

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015г.
Среднесписочная численность работников, чел.	24	35	40	40%
Отработано дней одним работником за год	115	119	126	8%
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,5	8,05	7,96	5%
Общее количество рабочего времени: чел.-дней чел.-ч.	2760	4165	5040	45%
	20700	33528	40118	48%
Среднегодовая производительность труда, руб.	0,07	0,08	0,10	30%

Среднедневная производительность труда, руб.	6,85	6,31	7,96	35%
Среднечасовая производительность труда, руб.	0,91	0,78	1,0	14%
Оплата труда на 1 работника, руб. в час	913,33	784,03	999,79	8%

Производительность труда одного работника:

$$Pr = (\text{Объем выпуска продукции} * (1 - K_i) / T.$$

Как видно из представленной таблицы, за период с 2015 по 2017 года наблюдается рост производительности труда, фитнес-клуб находится в стадии роста и активно набирает обороты.

2.2 Анализ кадрового состава

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала организации. Анализ обеспеченности предприятия кадрами зависит от состава и структуры работников.

Анализ структуры численности работников Общества проводился по основным показателям: анализ структуры рабочей силы по категориям занятых; анализ возрастной структуры рабочей силы; анализ образовательной структуры; анализ текучести кадров. Источником данных является база данных персонала, анализ проводился мною лично.

Среднесписочная численность Фитнес-клуб Powerhouse Gym за 2016 год составила 40 человек. При этом фактическая численность на 01.01.2017 года составляет 40 чел., в т.ч.:

- руководителей – 2 чел.,
- специалистов – 36 чел.;
- рабочих – 2 чел.

Из анализа кадрового состава видим, что основную часть составляют специалисты, это инструкторы по спорту.

К руководителям относятся: директор, главный бухгалтер.

Структура кадрового состава Фитнес-клуб Powerhouse Гумпо категориям на 01.01.2017 представлена на рисунке 5.

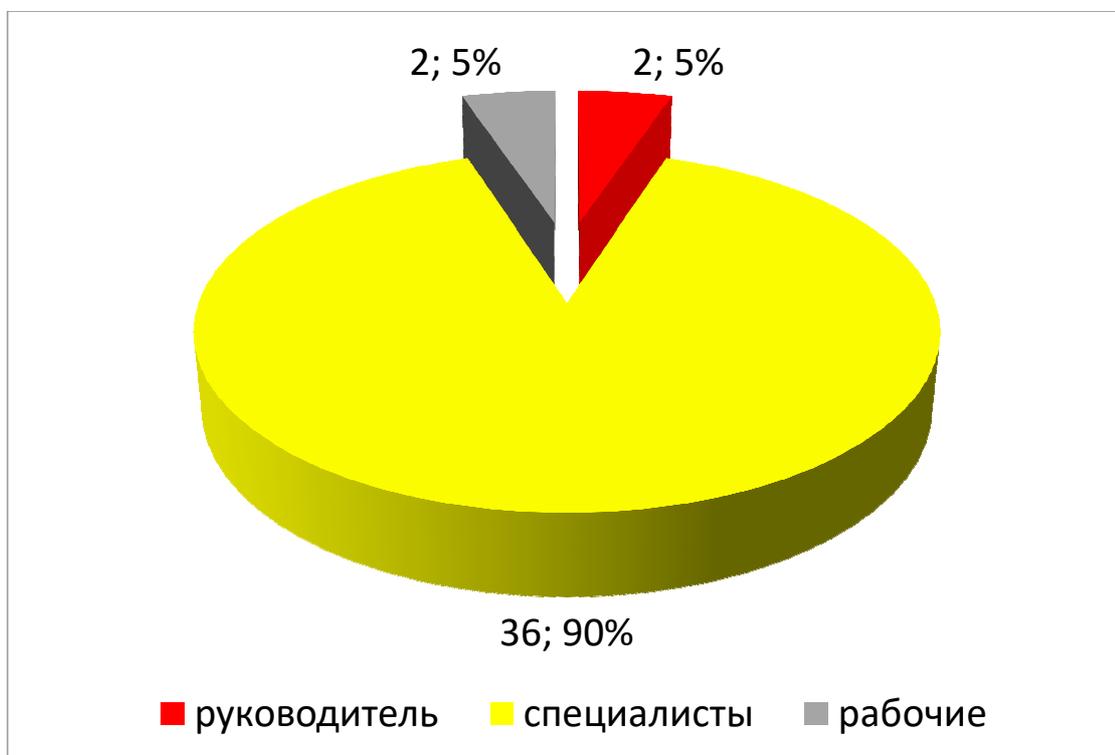


Рисунок 5-. Состав работников Фитнес-клуб Powerhouse Гум по категориям.

Динамика изменения состава работников по категориям за 2016-2017 г.г. приведена на рис. 2.



Рисунок 6-динамика изменения состава работников по категориям за 2016-2017 г.г.

Численность персонала по сравнению с тем же периодом 2015 года возросла. Это связано с расширением деятельности.

Рассмотрим кадровый состав Общества по возрасту. Состав работников по возрасту представлен на рисунке 7.

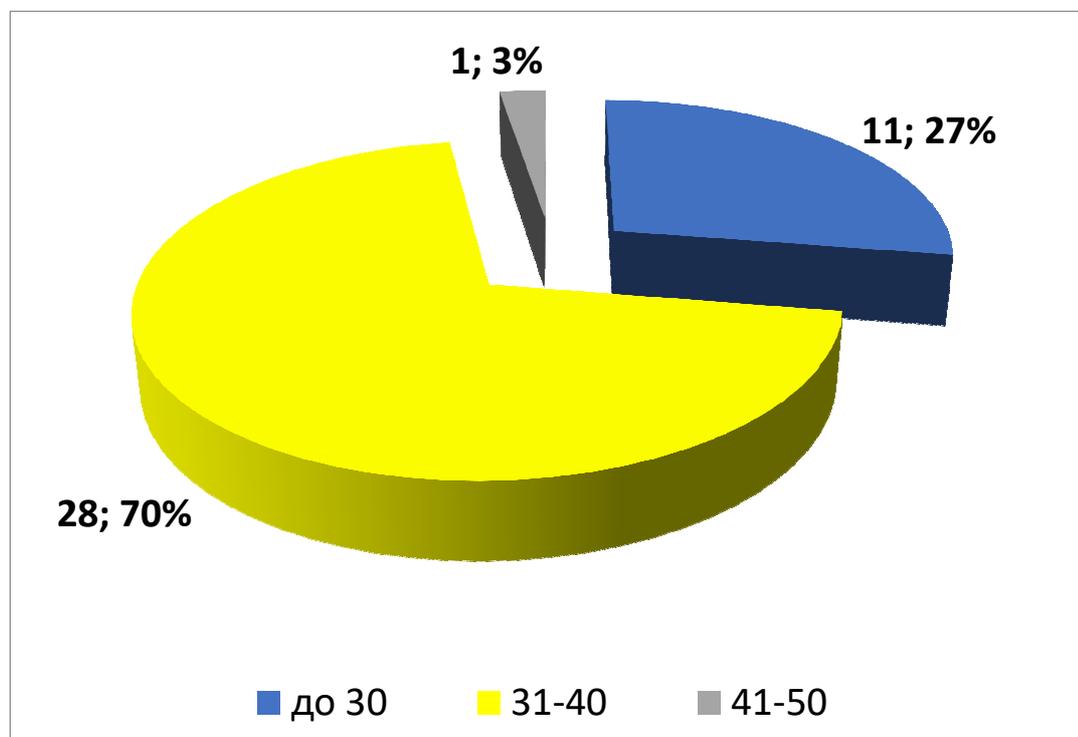


Рисунок 7-. Состав работников по возрасту на 01.01.2017.

Как видим из рисунка, наибольшее число работников по состоянию на 01.01.2017 - это работники от 31 до 40 лет – 28 чел., (70%), следующая по убыванию группа работников до 30 лет – 11 чел., (27%), старше 41 – 2 чел. (3%).

Динамика изменения кадрового состава по возрасту за 2014-2016 годы представлена на рисунке 8.

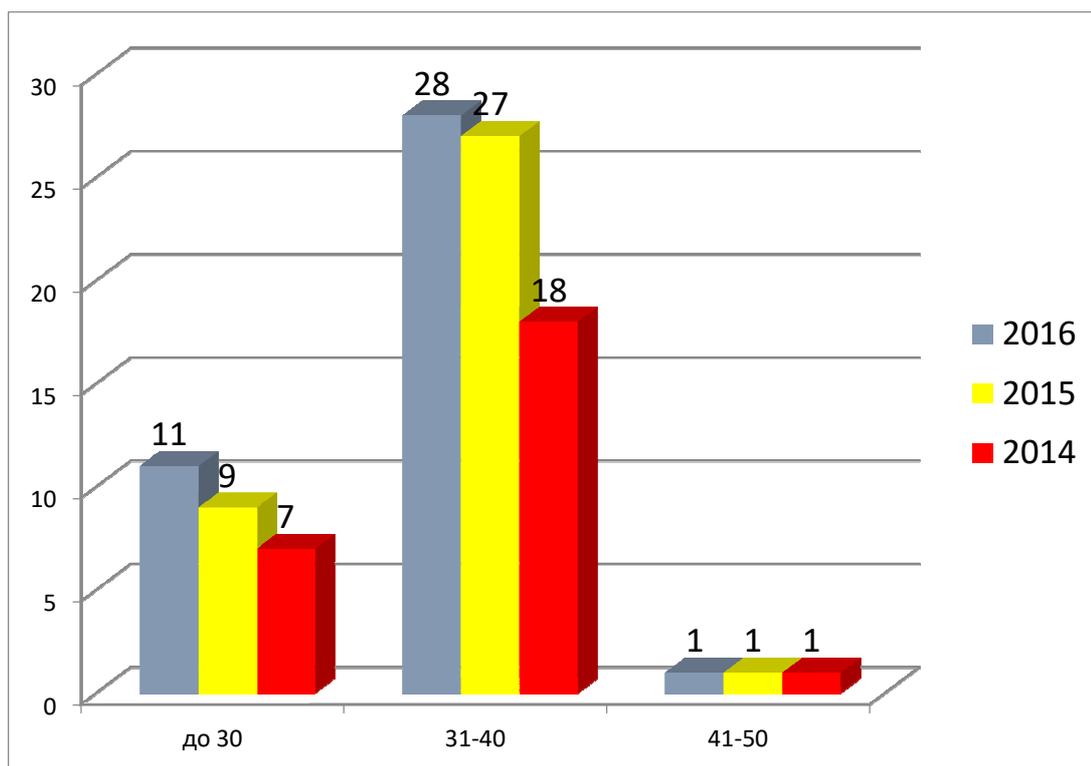


Рисунок 8-. Динамика изменения численности за 2016-2017 г.г.

Состав работников Фитнес-клуб Powerhouse Гум по образованию

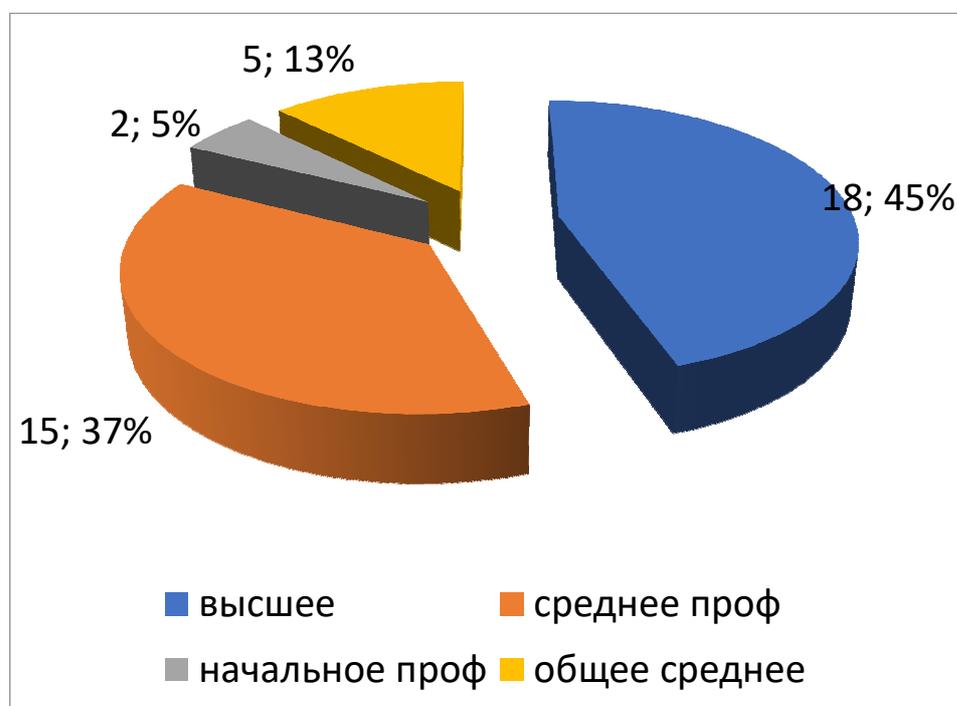


Рисунок 9-. Структура состава работников по образованию.

Как видно из рисунка наибольшая часть работников имеет высшее профессиональное образование – 18 чел. (45%).

Рассмотрим, как менялся состав по образованию за 2016-2017 г.г. Динамика изменения на рисунке 10.

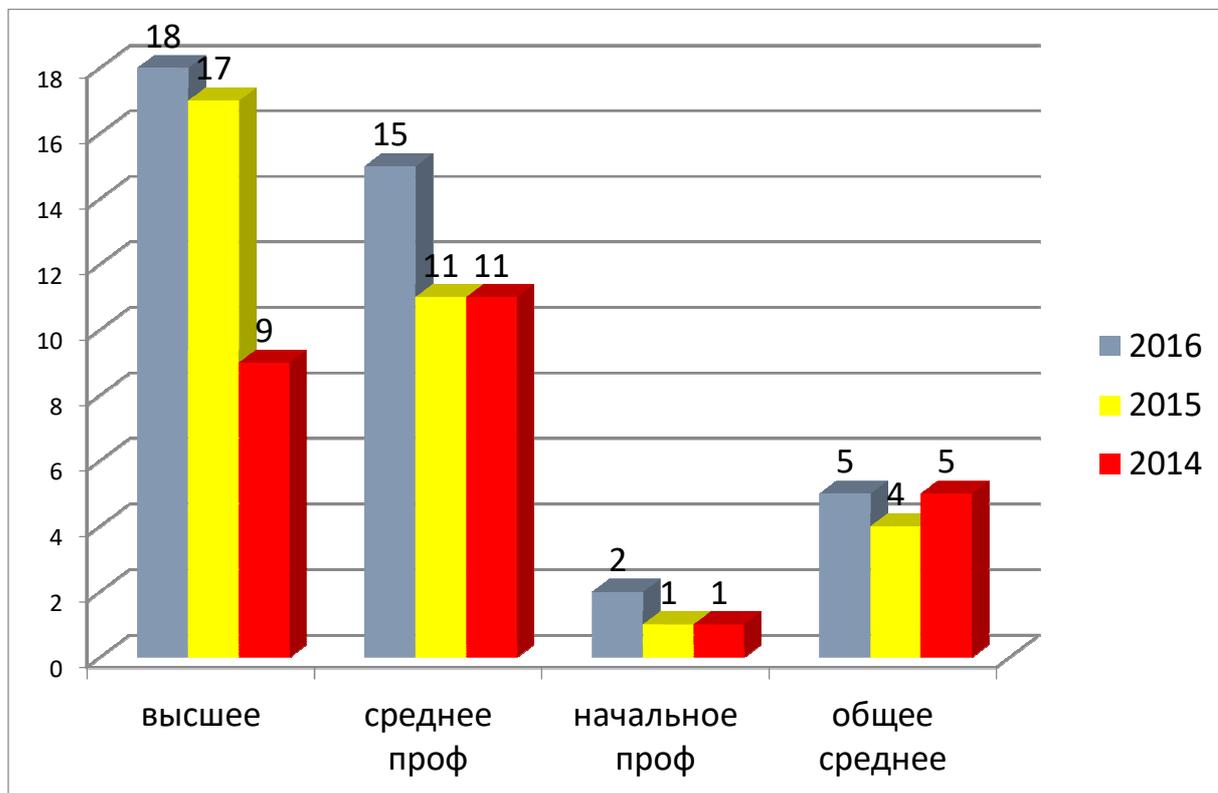


Рисунок 10- Динамика изменения состава по образованию за 2016-2017 г.г.

Как видим из рисунка уровень образования в 2017 году в целом по клубу изменился в сторону повышения.

Рассмотрим, какое количество работников было принято и уволено за 2016 гг.

Таблица 5- Динамика движения кадров на предприятии

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Численность персонала на начало года	26	32	41
Принято на предприятие	14	10	16
Выбыло с предприятия, всего	15	7	16
В том числе:			
На учёбу	0	0	0
В Вооружённые силы	1	0	1
На пенсию и по другим причинам	0	0	0
По собственному желанию	13	7	15
За нарушение трудовой дисциплины	1	0	0
Численность персонала на конец года	25	35	41
Среднесписочная численность персонала	24	35	40
Коэффициент оборота по приёму	58%	29%	40%
Коэффициент оборота по выбытию	63%	20%	40%
Коэффициент текучести	58%	20%	38%

Из представленного анализа движения персонала видно, что в 2015 году наблюдалось снижение текучести кадров в два раза по сравнению с 2014 годом. Однако, в 2016 году наблюдается повышение текучести кадров. Очевидно, это связано с тем, что за 2014-2016 повышение средней зарплаты произошло только на 8%. Большое значение для стабилизации коллектива является соответствие уровня заработной платы рыночному уровню [21,38]. Кроме того, на предприятии анализ текучести кадров в фитнес-клубе не проводится, что говорит об имеющихся недостатках в системе управления персоналом. В

основном сотрудники уходят после 6-12 месяцев работы. Основная проблема мотивации - адаптация персонала. Проанализировав технологии управления, которые представлены в теории, разработала программу адаптации для администраторов фитнес центра.

Вторая проблема – нет систематической организационной работы. Данная организация работает над этой проблемой, внедрив в компанию приложение, которое называется мегаплан. По этому приложению выявлю некоторые риски и приведу рекомендации.

2.3 Разработка программы адаптации персонала по совершенствованию системы мотивации

Эффективное управление персоналом невозможно без достоверной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала организации. При выходе на работу сотрудника, руководство знакомит с правилами и уставом организации [10].

Большое значение для стабилизации коллектива является соответствие уровня заработной платы рыночному уровню. Кроме того, на предприятии анализ текучести кадров в фитнес-клубе не проводится, что говорит об имеющихся недостатках в системе управления персоналом [7].

В данной организации не было системы мотивации, были одни штрафы и мало стимулов.

В компании было проведено анкетирование(приложение 6) для персонала и составлен фидбэк по которым я выявила некоторые проблемы:

- по анализу текучки кадров: маленькая заработанная плата;
- по анализу персонала: взаимоотношение в коллективе;
- по анализу удовлетворенности работы: переработка.

Следовательно, существует одна большая проблема текучка кадров,

поэтому внедряю программу адаптации.

Чтобы повысить мотивацию сотрудников, выявили плюсы и минусы клуба и прописали рекомендации по улучшению. Ниже приведена таблица, в которой осуществлен мониторинг положительных и отрицательных сторон работы менеджеров по сервису.

Таблица 6- положительные и отрицательные стороны фитнес –центра.

Плюсы	Минусы
Развитие коммуникативных навыков, регламентирована культура общения с клиентами (с помощью правил общения с клиентами)	В правилах клуба прописаны только штрафные санкции
Пользование услугами фитнес центра вне рабочее время	Текучка кадров
Скидки на спортивное питание в магазине при центре	Возможные стрессовые ситуации с клиентами
Плавающий рабочий график	Работа на «ногах»
Новые знакомства	

Для того, чтобы избавиться от отрицательных моментов мною была разработана программа по адаптации новых сотрудников.

Объект исследования трудовой коллектив, менеджеры по сервису в фитнес-клубе.

Цель системы трудовой адаптации, кроме обеспечения наиболее быстрого вхождения в должность - минимизация количества возможных ошибок и снижение дискомфорта первых дней работы, а также объективная оценка уровня квалификации и потенциала работника.

На испытуемом объекте были предложены и проведены этапы адаптации с двумя новыми сотрудниками по следующему алгоритму [10]:

Первый этап. Подготовка к выходу нового работника.

1. Формирование «класса» наставников. Из самых опытных работников производства формируется список наставников, в обязанности которых входит обучение на практике новых сотрудников работе с оборудованием.

2. Создание инструкций, алгоритмов и памяток для нового персонала. В идеале каждый рабочий процесс должен быть описан или представлен в виде алгоритма, чтобы новые сотрудники могли быстро и качественно знакомиться с оборудованием и технологиями производства. Формирование системы оценки планов на испытательный срок для новых сотрудников по каждой рабочей специальности, имеющейся в клубе, чтобы правильно и объективно оценить процесс. Приложение 3,4.

Второй этап. Выход нового сотрудника.

1. Оформление на работу и общая ориентация нового работника. На этом этапе работник приобретает первое представление об организации, о своих обязанностях, и прочих моментах, необходимых для понимания новой рабочей ситуации.

2. Введение в должность. Новый сотрудник проходит так называемое постановочное собеседование со своим непосредственным руководителем, посвященное введению в должность и уточнению всех необходимых вопросов. Данные вопросы составляются управляющей клубом и могут меняться, но в основном эти вопросы связаны с обычными ситуациями, которые могут происходить с администратором на рецепции. Пример можно посмотреть в приложении 5.

Третий этап. «Промежуточный контроль». Руководитель клуба проводят адаптационную беседу с новым сотрудником, в ходе которой выясняют степень включения сотрудника в работу, трудности и сложности, которые он испытывает, далее ставятся задачи на следующий период до конца испытательного срока.

Четвертый этап. Окончание испытательного срока «Подведение итогов». За 10-14 дней до истечения испытательного срока подводятся итоги его прохождения. Проводится беседа с работником, в ходе которой обсуждаются: выполнение поставленных задач, причины удачно и неудачно выполненных поручений; степень включенности сотрудника в работу и коллектив; соответствие корпоративным ценностям; сложности, возникшие на этапе первичной адаптации. Беседа заканчивается оценкой эффективности прохождения испытательного срока, выносится решение о продолжении работы новичка. От того, насколько успешно прошел период испытательного срока нового сотрудника, зависит, останется он на предприятии или нет [18,19].

Этапы адаптации:

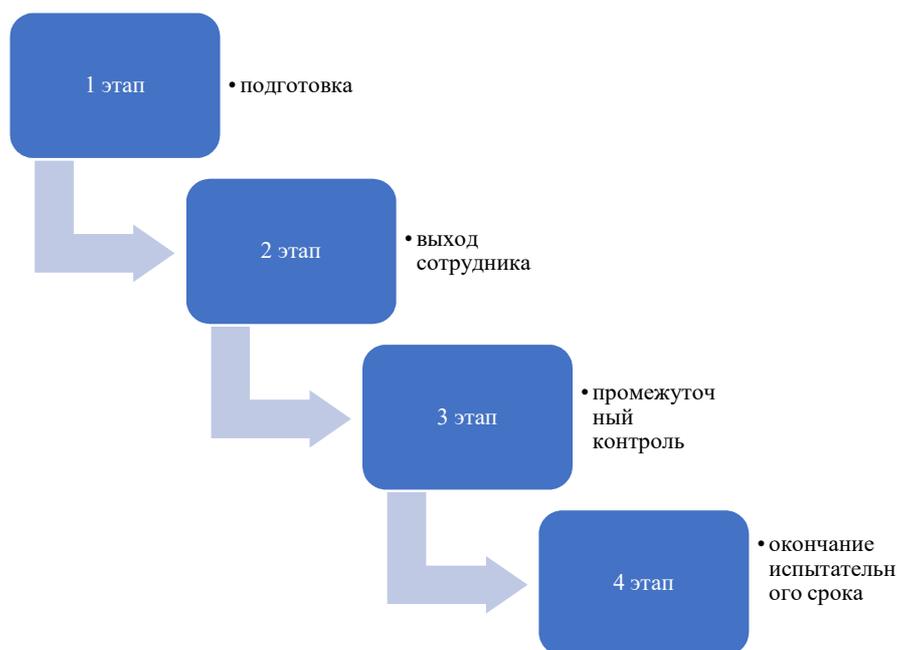


Рисунок 11- Этапы адаптации

Внедрение программы предполагает изменения в компании на разных уровнях. На уровне работника наступит: увеличение удовлетворенности работой, будут созданы условия для роста и развития сотрудника. На уровне подразделения ожидается ускорение адаптации новых сотрудников. На уровне организации будет наблюдаться баланс материальных интересов сотрудника и

работодателя, увеличение прибыли организации, расширение потребительского рынка. Во внешней среде произойдет повышение лояльности клиентов.

Для данного этапа были выявлены риски. Координатором системы управления рисками является начальник отдела менеджмента качества.

Функции координатора СУР:

- Отвечает за организацию эффективной СУР, позволяющей выявлять, оценивать и управлять рисками компании;
- Координирует работу структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, а также разработки и реализации мероприятий по управлению рисками;
- Разрабатывает карту и реестр рисков компании на основании списка выявленных рисков, отвечает за актуализацию реестра и карты рисков;
- Агрегирует информацию о рисках и подготавливает отчетность о рисках компании.
- Доводит до руководителя компании информацию о выделении ресурсов в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшегося риска.

Проведем анализ рисков для процесса «Управление персоналом» на предприятии малого бизнеса, так как он является одним из основных в компании.

Таблица 7- Риски для процесса.

Риск	Источник/возможная причина риска	Возможные последствия от реализации риска	Мероприятия по управлению риском	оценка		владелец	
				вероятность	тяжесть	Уровень риска	
Уход сотрудников	Маленькая ЗП	недостижение каких-либо целей (больше всего нужно опасаться падения продаж и неспособности производства)Не достижение целей проектов (при уходе менеджеров).	Контроль качества работы сотрудников разных подразделений; Собраниа с сотрудниками; Обучение сотрудников	4	3	высокий	Менеджер по сервису
Отсутствие персонала требуемой квалификации	Проблемы могут коснуться всех процессов, что в лучшем случае потребует дополнительного персонала, в худшем — невозможности достичь целей (объем продаж, качество продукции)	Невозможность достижения целей организации (как операционных, так и стратегических). Снижение производительности труда	Контроль управления персоналом; Контроль качества документации СМК	3	4	высокий	Менеджер по сервису
Нехватка кадров	В отличие от отсутствия персонала требуемой квалификации, этот риск — физическое отсутствие (на работу ходить некому)	Недостижение целей: срыв исполнения планов, невозможность развития и пр.	Контроль соблюдения документации по графикам рабочего класса; Контроль управления персоналом	4	4	высокий	Менеджер по сервису

	сотрудников конкретных специальностей.		м				
Неосознанное нарушение трудового законодательства	Отдел кадров может неосознанно не соблюсти какой-либо из пунктов трудового законодательства.	Репутационные издержки; штрафы.	Контроль законодательства	2	3	средний	Управляющий клуба

По итогам данных мероприятий было выявлено, что новые сотрудники легко адаптируются с помощью данного алгоритма, четко знают свои новые обязанности и могут просто найти решение любой сложной задачи. Внедрение системы адаптации персонала в организации помогает новым сотрудникам быстро влиться в коллектив, понять требования, которые к ним предъявляет организация, и быстрее выйти на требуемый уровень продуктивности. Для любой организации система адаптации значительно снижает текучесть персонала на испытательном сроке, что приводит к сокращению затрат на подбор персонала [16,46].

На практике нередко встречались случаи, в которых на предприятии соблюдались система штрафов за определенные нарушения трудового распорядка.

Список нарушений и взысканий

- не явка на рабочую смену 3000 р.;
- опоздание на смену 250 р.;
- ответ клиенту не по скрипту 150.;
- отсутствие представления при входящем звонке 150 р.;
- работа без бейджа 150 р.;
- неформальное общение на рабочем месте с персоналом 150 р.;
- пользование телефоном (разговоры не по работе, социальные сети и пр) 150 р.;

- не сделанный вход или выход клиенту (без объективных причин) 100 р.;
- пропуск в клуб постороннего (без абонемента, должника, черный список) 500 р.;
- списание денежных средств без ведома клиента с лицевого счета 250 р (дополнительно может быть взыскание полной суммы списанных средств)
- выдача денежных средств из кассы без указания руководителя 250 р.;
- не проверенные персональные занятия (предварительная проверка) 10р.шт.;
- ошибки в персональных тренировках итоговые 150 р/чел.;
- не проверенные кабинки на предмет поломок 150 р.;
- не проверенный склад 150 р.;
- наличие более 5 недостатков в неделю 100 р/чел.(помимо вычета суммы недостатков в конце месяца);
- неоплаченные чеки оплата суммы чека;
- недонесение информации до принимающего смену 150р.;

При этом во многих организациях подобный способ регламентации деятельности подчиненных считается наиболее эффективным. Чаще всего для достижения достойного уровня этих условий только оклада недостаточно. Он не мотивирует к трудовому усердию, ведь не зависит от итогов работы. Из-за этого работодатели принимают меры для мотивации сотрудников к повышению активности во благо компании. Действенным способом будет служить «Продукт поощрений».

Все поощрения работников за труд должны быть оформлены надлежащим образом. Только в этом случае они позволят достигнуть запланированного

эффекта – повышения мотивации сотрудника к дальнейшему совершенствованию своего труда.

Рекомендации поощрений персонала в фитнес-клубе:

- официальное трудоустройство по ТК РФ;
- премирование за выполненный в срок план работы на смену;
- индивидуальный тренер + программа тренировок для персонала;
- организация корпоративных праздников;
- расширение соц.пакета, введение доп.льгот.

Программа адаптации — это неотъемлемая часть эффективной работы организации, она помогает легко адаптироваться новому сотруднику в компании и быстрее включиться в работу, ориентируясь на качественный результат. Грамотно организованная мотивация персонала также позволит добиться роста эффективности деятельности работников [42,45].

2.4 Мобильное приложение «Мобифитнес», как элемент системы мотивации в организации

В организации стремятся помочь не только сотрудникам, но и клиентам адаптироваться легко и быстро. Для этого внедрили в компанию такое приложение как «Мобифитнес».

В мобильном приложении клуба:

- расписание занятий;
- push-уведомления;
- новости и акции клуба;
- личный кабинет клиента;
- индивидуальный дизайн;
- полная информация о клубе;
- заморозка и продление карты;

- запись на групповые занятия;
- запись на персональные тренировки;
- оплата из мобильного приложения;
- виртуальная клубная карта клиента;
- все фитнес-клубы сети в одном приложении;
- информация о тренерах и описание тренировок;
- программа лояльности;
- форма обратной связи.

1. Безупречное расписание

- Цвета и дизайн подстраиваются под ваш фирменный стиль;
- Запись на персональные и групповые тренировки;
- Оплата занятий из расписания;
- Возможность ограничить емкость группы;
- Фильтры по времени, занятиям, направлениям и тренерам;
- Описание занятий и направлений;
- Информация о тренерах;
- Личный график занятий клиента

2. Push-уведомления клиентам

- Удобные и бесплатные push-уведомления о новостях, акциях и сервисных оповещениях клуба;
- Уведомления о предстоящих занятиях и изменениях в расписании;
- Рассылка уведомлений на всю активную базу или персонально клиенту. Экономия на смс-рассылках – они больше не нужны (стоимость 1 смс в среднем - 2 руб, 1 push-уведомление стоит 0 руб).

3. Личный кабинет клиента

- Заморозка и продление карты сразу из мобильного приложения;
- Оплата абонементов, тренировок и дополнительных услуг;

- Отображение в личном кабинете клиента полной информации по его абонементу, историй посещений и транзакций;

- Виртуальная клубная карта;

- Оценка прошедших тренировок

Теперь можно быстро и удобно планировать посещения занятий, оформить заморозку или продление, и забыть о том, что фитнес-карту нужно носить с собой.

4. Программа лояльности для вашего клуба

- Начисление баллов клиентам клуба за различные действия, которые устанавливаете вы;

- Возможность группового начисления баллов;

- Каталог вознаграждений, заявка на получение приза прямо из приложения;

- Реферальная программа «приведи друга».

5. Связь с клиентом 24/7

- Размещение полной информации о вашем клубе, а также анонсы актуальных новостей и акций;

- Получение обратной связи от клиентов напрямую на почту и в админ панель;

- Моментальные ответы клиентам в виде push-уведомлений или по почте.

В данном приложении очень четко расписаны услуги организации, меню адаптировано под любого пользователя. Пример ориентации в «Мобифитнес » можно посмотреть на рисунке 12.

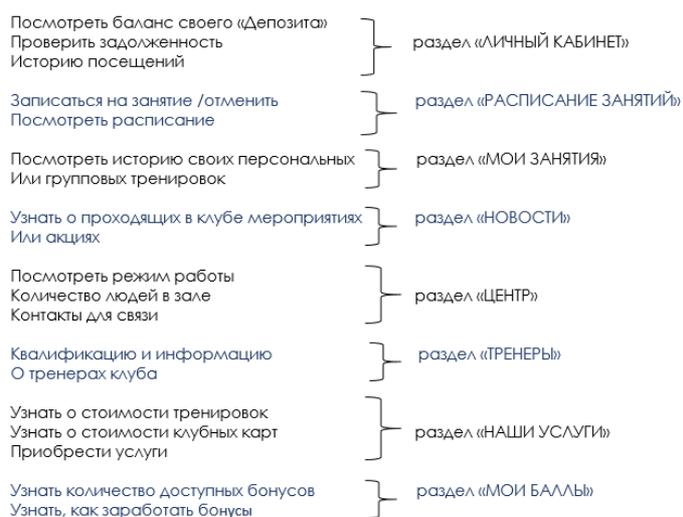


Рисунок 12- меню приложения.

Запустили приложение в ноябре 2018 года, спустя 6 месяцев был проведен опрос с сотрудниками (20 человек) для того, чтобы понять, стоит ли в дальнейшем пользоваться услугами стороннего приложения. По результатам которого было выявлено, что

- клиенты не забрасывают занятия,
- регулярно пользуются доп. услугами клуба
- клиенты продлевают свои абонементы и тренировки через приложение.

Опросник предоставлен в приложении 7.

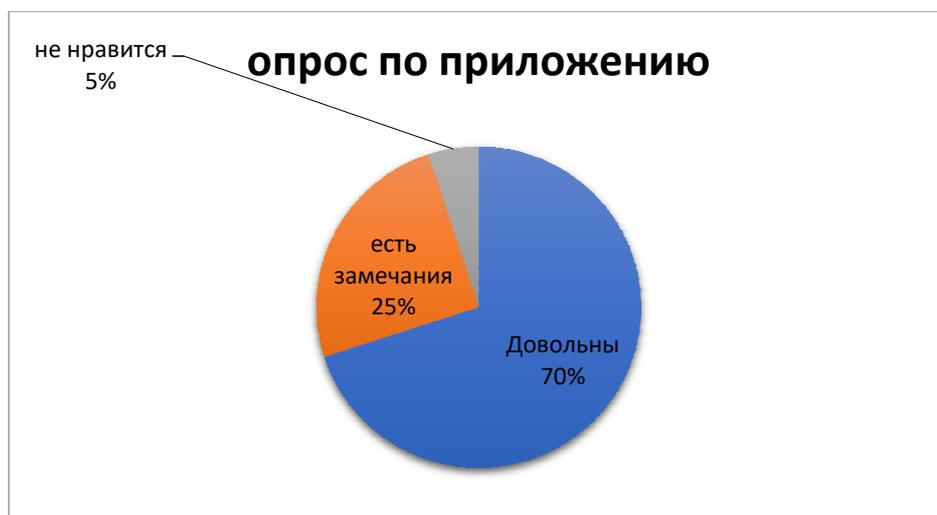


Рисунок 13- Опрос по приложению

14 человек из 20 довольны работой приложения, приложение работает исправно, все нравится.

5 человек довольны, но сообщили о неисправности приложения и неудобства меню.

1 человек недоволен приложением.

Данная платформа — это современная база, которая помогает мотивировать не только сотрудников, но и клиентов, за 6 месяцев в данном приложении зарегистрировалось около 1000 гостей и клиентов клуба. Данное приложение помогло избавиться от «бумажной волокиты». Все отзывы и предложения можно мониторить через почту. Для экспресс ответов в приложении мною были разработаны скрипты по общению с клиентами, шаблоны различных задач для администраторов и отдела продаж, разработка взаимодействий с любым сотрудником. (приложении 2,3). Все элементы системы интегрированы между собой и созданы для развития бизнеса на новом уровне.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ71	Калаевой Дарье Сергеевне

Школа	ИШНКБ	Отделение школы (НОЦ)	ОКД
Уровень образования	магистр	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:	
1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	Оклад руководителя - 26300 руб. Оклад инженера - 17000 руб.
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	Премияльный коэффициент руководителя 30%; Доплаты и надбавки руководителя 30%; Дополнительной заработной платы 12%; Накладные расходы 16%; Районный коэффициент 30%.
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	Коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды 30 %
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Оценка коммерческого и инновационного потенциала НТИ	- Оценка конкурентоспособности исследования по технологии QUAD
2. Разработка устава научно-технического проекта	...
3. Планирование процесса управления НТИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	Формирование плана и графика разработки: - определение структуры работ; - определение трудоемкости работ; - разработка графика Ганта. Формирование бюджета затрат на научное исследование: - материальные затраты; - основная заработная плата; - отчисления на социальные цели; - накладные расходы.
4. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности	- Определение эффективности исследования
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):	
1.«Портрет» потребителя результатов НТИ2.График Ганта3.График бюджета затрат исследования	

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСНГ	Фадеева В.Н.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ71	Калаева Дарья Сергеевна		

3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

3.1 Потенциальные потребители результатов исследования

Целью данного раздела является определение перспективности и успешности диссертации.

Достижение цели обеспечивается решением задач:

оценка коммерческого потенциала и перспективности проведения научных исследований;

определение возможных альтернатив проведения научных исследований, отвечающих современным требованиям в области ресурсоэффективности и ресурсосбережения;

планирование научно-исследовательских работ;

определение ресурсной (ресурсосберегающей), финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования.

Таблица 8- карта сегментирования

размер компании/ преимущества	сайт, инстаграм	наличие сауны, бассейна	разнообразие тренажеров	доп. услуги
мелкие			
крупные	=====	=====	=====	=====

.....-Зал 1

=====Зал2

В приведенном примере карты сегментирования показано, какие ниши на рынке услуг по фитнес центрам не заняты конкурентами или где уровень конкуренции низок.

3.2 Оценка готовности проекта к коммерциализации

В данной диссертационной работе представлено изучение мотивации малого бизнеса и создание универсальной программы мотивации и адаптации фитнес центра «PHG». Потребителями результатов исследования являются предприятия малого бизнеса.

Таким образом, целевым рынком является рынок эффективных решений для совершенствования систем управления.

Портрет потенциального потребителя: клиенты, прибегающие к услугам фитнес центра.

Статус организации: ИП.

Чтобы оценить степень готовности работы к коммерциализации и выяснить уровень собственных знаний для ее проведения рассчитала по бланку в МУ показатели о степени проработанности проекта с позиции коммерциализации и компетенциям разработчика проекта.

Таблица 9 – Степень готовности работы

№	наименование	степень проработанности НП	уровень имеющихся знаний разработчика у
1	Определен имеющийся научно-технический задел	4	4
2	Определены перспективные направления коммерциализации научно-технического задела	4	4
3	Определены отрасли и технологии (товары, услуги) для предложения на рынке	4	3
4	Определена товарная форма научно-технического задела для представления на рынок	4	4
5	Определены авторы и осуществлена охрана их прав	3	3
6	Проведена оценка стоимости интеллектуальной собственности	4	3

7	Проведены маркетинговые исследования рынков сбыта	4	4
8	Разработан бизнес-план коммерциализации научной разработки	4	4
9	Определены пути продвижения научной разработки на рынок	3	3
10	Разработана стратегия (форма) реализации научной разработки	3	3
11	Проработаны вопросы международного сотрудничества и выхода на зарубежный рынок	3	3
12	Проработаны вопросы использования услуг инфраструктуры поддержки, получения льгот	3	3
13	Проработаны вопросы финансирования коммерциализации научной разработки	4	4
14	Имеется команда для коммерциализации научной разработки	4	4
15	Проработан механизм реализации научного проекта	4	4
ито го		55	53

Можно сделать вывод, что перспективность выше среднего. Следовательно, необходимо увеличивать объемы инвестирования и улучшить направление проведение оценки стоимости, повысить уровень компетенций недостающих разработчику в данном вопросе и предусмотреть возможности привлечения требуемых специалистов.

3.3 Методы коммерциализации результатов научно-технического исследования

Методы коммерциализации на предприятии- это франчайзинг. Сейчас это очень актуальный метод не только в России, но и за рубежом.

Причин, по которым предприниматели выбирают франшизу несколько и все они довольно существенные.

- Бизнесмен сохраняет свою экономическую и юридическую самостоятельность. Данная особенность помогает чувствовать себя в кризисных ситуациях уверенно. Даже, если вся система франчайзинга рухнет, его это может не коснуться, так как он не отвечает по обязательствам франчайзера.

- Предприниматель может реализовывать товар, который обладает уже известным и востребованным брендом, то есть он сразу же входит в процветающий бизнес, при самостоятельном ведении дела на это может уйти не один год. К тому же его компания практически сразу же приобретает имидж солидной узнаваемой фирмы. Что значительно упрощает получение всевозможных товарных и банковских кредитов, скидок на услуги и товары и прочие материальные преимущества (лицо, начинающее самостоятельное продвижение на рынке, всех этих благ лишено).

- Имеется возможность изучать и широко использовать опыт ведения дела, который получил франчайзер. А так же можно использовать результаты, полученные в ходе исследования и анализа данной сферы. Возможным это становится благодаря проводимому обучению и постоянной поддержке.

- Компания имеет дополнительную защиту, которая выражается в снижении конкуренции и разделении рынков сбыта. Благодаря чему, обладатель франшизы имеет более устойчивое положение в бизнесе.

- Начинать свое дело, используя франшизу, выгодней, чем действовать самостоятельно, так как это приводит к значительному снижению первоначальных инвестиций. Возможно это благодаря тому, что бизнесмену не приходится заниматься созданием товара или услуги, а также нет

необходимости раскручивать свое имя, а это довольно затратная статья расходов.

Как можно заметить, франшиза является очень привлекательным инструментом для тех, кому хочется начать свое дело, но при этом избежать всевозможных рисков.

3.4 Планирование управления научно-техническим проектом

Технология QuaD (QUality ADvisor) представляет собой гибкий инструмент измерения характеристик, описывающих качество новой разработки и ее перспективность на рынке и позволяющие принимать решение целесообразности вложения денежных средств в научно-исследовательский проект.

Показатели оценки качества и перспективности новой разработки подбираются исходя из выбранного объекта исследования с учетом его технических и экономических особенностей разработки, создания и коммерциализации.

Таблица 10 - Выбранные показатели для оценки конкурентоспособности

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы	Максимальный балл	Относительное значение (3/4)	Средне-взвешенное значение (5x2)
1	2	3	4	5	6
Показатели оценки качества разработки					
1. Трудоемкость работы	0,15	89	100	0,89	0,1335
2. Длительность внедрения программы	0,09	82	100	0,82	0,0738
3. Показатели для мониторинга деятельности	0,2	100	100	1	0,2
4. Актуализации	0,07	77	100	0,77	0,0539

разработки					
5. Потребность в дополнительных ресурсах	0,07	91	100	0,91	0,0637
6. Наличие электронной версии	0,03	84	100	0,84	0,0252
Показатели оценки коммерческого потенциала разработки					
1. Влияние разработки на результаты деятельности компании	0,05	100	100	1	0,05
2. Научно-техническая значимость	0,11	88	100	0,88	0,0968
3. Финансовая эффективность разработки	0,08	94	100	0,94	0,0752
4. Наличие аналогов	0,1	79	100	0,79	0,079
5. Цена	0,05	83	100	0,83	0,0415
Итого	1				89,26

Оценка качества и перспективности по технологии QuaD определяется по формуле:

$$P_{cp} = \sum B_i * B_i, \quad (1)$$

где P_{cp} – средневзвешенное значение показателя качества и перспективности научной разработки;

B_i – вес показателя (в долях единицы);

B_i – средневзвешенное значение i -го показателя.

$$P_{cp} = 89,26$$

Показатель $P_{cp} = 89,26$ получился высоким, это говорит о том, что разработка считается перспективной.

3.5 Планирование диссертационной работы

Планирование комплекса предполагаемых работ осуществляется в следующем порядке:

Определение структуры работ в рамках научного исследования;

Определение участников каждой работы;

Установление продолжительности работ;

Построение графика проведения научных исследований.

Планирование включает в себя составление перечня работ, необходимых для достижения поставленной цели; определении участников работ; установлении продолжительности в рабочих днях; построении линейного графика и его оптимизации.

Порядок составления этапов, распределение исполнителей по данным видам работ представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей.

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Подготовительный этап	1	Выбор направления исследования	Научный руководитель, студент
	2	Составление и утверждение темы диссертации	Научный руководитель, студент
	3	Календарное планирование работ по теме	Научный руководитель
	4	Подбор литературы по теме	Студент
Основной этап	5	Изучение и анализ литературы по теме	Студент
	6	Написание теоретической части	Студент
	7	Проверка теоретической части руководителем	Научный руководитель
	8	Изучение внутренней документации предприятия	Студент
	9	Анализ системы мотивации сотрудников предприятия	Студент

	10	Разработка программы по совершенствованию мотивации сотрудников предприятия	Студент
Заключительный этап	11	Согласование полученных результатов с научным руководителем	Научный руководитель, студент
	12	Подведение итогов	Студент
	13	Оформление работы	Студент

Трудовые затраты в большинстве случаев образуют основную часть стоимости разработки, поэтому важным моментом является определение трудоемкости работ каждого из участников научного исследования.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости $t_{ожі}$ используется следующая формула:

$$t_{ожі} = \frac{3t_{mini} + 2t_{maxi}}{5}, \quad (2)$$

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

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

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

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях T_p , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями. Такое вычисление необходимо для обоснованного расчета заработной платы, так как

удельный вес зарплаты в общей сметной стоимости научных исследований составляет около 65 %.

$$T_{pi} = \frac{t_{ожi}}{Ч_i}, \quad (3)$$

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

$t_{ожi}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-дн.;

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

В данной работе задействован малый штат исполнителей, поэтому наиболее удобным и наглядным является построение ленточного графика проведения научных работ в форме диаграммы Ганта.

Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ. Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$T_{ki} = T_{pi} * k_{кал}, \quad (4)$$

где T_{ki} – продолжительность выполнения i -й работы в календарных днях;

T_{pi} – продолжительность выполнения i -й работы в рабочих днях;

$k_{кал}$ – коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по следующей формуле:

$$k_{кал} = \frac{T_{кал}}{T_{кал} - T_{вых} - T_{пр}}, \quad (5)$$

где $T_{кал} = 365$ – количество календарных дней в году;

$T_{вых} = 118$ – количество выходных дней в году;

$$k_{кал} = \frac{365}{365 - 118} = 1,48$$

Рассчитанные значения в календарных днях по каждой работе T_{ki} округляем до целого числа. Все рассчитанные значения сводим в таблицу (табл.12).

Таблица 12 – Временные показатели проведения научного исследования

Название работы	Трудоёмкость работ			Исполнитель	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
	t_{min} , чел-дни	t_{max} , чел-дни	$t_{ожі}$, чел-дни			
Выбор направления исследования	1	2	1,4	Научный руководитель, студент	0,7	1
Составление и утверждение темы	2	4	2,8	Научный руководитель, студент	1,4	2
Календарное планирование работ по теме	7	15	10,2	Научный руководитель	10,2	15
Подбор литературы по теме	5	13	8,2	Студент	8,2	12
Изучение и анализ литературы по теме	3	4	3,4	Студент	3,4	4
Написание теоретической части	5	7	3,8	Студент	3,8	6
Проверка теоретической части руководителем	6	9	7,2	Научный руководитель	7,2	6
Изучение внутренней документации предприятия	5	10	7	Студент	7	10
Анализ системы мотивации сотрудников предприятия	3	5	3,8	Студент	3,8	6
Разработка программы по совершенствованию	15	26	19,4	Студент	19,4	29

мотивации сотрудников предприятия						
Согласование полученных результатов научным руководителем	с	2	3	4 ^{2,}	Научный руководитель, студент	1,2
Подведение итогов		10	14	11,6	Студент	17
Оформление		2	3	4 ^{2,}	Студент	4

На основе таблицы 12 строим план график.

Таблица 13 – Календарный план график проведения НИР по теме

№ раб	Вид работ	Исполнитель	T_{ki} , кал. дн.	Продолжительность выполнения работ											
				Февраль 2019			Март 2019			Апрель 2019			Май 2019		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.	Выбор направления исследования	Научный руководитель, студент	1	■											
2.	Составление и утверждение темы	Научный руководитель, студент	2	■	■										
3.	Календарное планирование работ по теме	Научный руководитель	15		■	■									
4.	Подбор литературы по теме	Студент	12				■								
5.	Изучение и анализ литературы по теме	Студент	4				■								
6.	Написание теоретической части	Студент	6				■	■	■						
7.	Проверка	Научный	6							□					

	теоретической части руководителем	руководитель																		
8.	Изучение внутренней документации предприятия	Студент	10									■								
9.	Анализ системы мотивации сотрудников предприятия	Студент	6									■								
10.	Разработка программы по совершенствованию мотивации сотрудников предприятия	Студент	29									■	■							
11.	Согласование полученных результатов с научным руководителем	Научный руководитель, студент	2																	■
12.	Подведение итогов	Студент	17																	■
13.	Оформление	Студент	4																	■

Примечания:

▨ руководитель;

■ – студент.

Из таблицы 13 видно, что работа началась в первой декаде февраля, а закончилась в последней декаде мая.

3.6 Бюджет научно-технического исследования

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

- основная заработная плата исполнителей темы;
- дополнительная заработная плата исполнителей темы;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления);
- накладные расходы.

3.6.1 Расчет материальных затрат

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_m = (1 + k_T) * \sum_{i=1}^m C_i * N_{расxi}, \quad (6)$$

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

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

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

k_T – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы.

Материальные затраты, необходимые для данной разработки, заносим в таблицу 14.

Таблица 14 – Материальные затраты

Наименование	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб.	Затраты на материалы, (Зм), руб.
Бумага (А4)	лист	120	2	288
Тетрадь	Шт.	1	51	61,2
Ручка	Шт.	2	36	86,4
Карандаш	Шт.	2	16	38,4
Ластик	Шт.	1	9	10,8
Итого				484,8

Из таблицы 14 видно, что величина материальных затрат для написания работы составила 484,8 рубля.

3.6.2 Основная заработная плата исполнителей темы

Основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы окладов и тарифных ставок. В состав основной заработной платы включается премия, выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы в размере 20 –30 % от тарифа или оклада.

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением проекта.

Необходимо рассчитать основную заработную плату для:

руководителя (от ТПУ);

студента (магистр ТПУ).

Основная заработная плата руководителя рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{\text{осн}} = Z_{\text{дн}} \cdot T_{\text{раб}} \quad (7)$$

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

$T_{\text{раб}}$ – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб.дн., представлена в таблице 14;

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

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{дн}} = \frac{Z_{\text{м}} \cdot M}{F_{\text{д}}} \quad (8)$$

где $Z_{\text{м}}$ – месячный должностной оклад работника, руб.;

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

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

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

$F_{\text{д}}$ – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала (в рабочих днях), из таблицы.

В таблице 15 представлен баланс рабочего времени.

Таблица 15 – Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Бакалавр
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней		
- выходные	118	118
- праздничные		
Потери рабочего времени		
- отпуск	48	72
- невыходы по болезни		
Действительный годовой фонд рабочего времени	199	175

Месячный должностной оклад работника:

$$Z_m = Z_{тс} * (1 + k_{пр} + k_d) * k_p \quad (9)$$

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

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

k_d – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5 (в НИИ и на промышленных предприятиях – за расширение сфер обслуживания, за профессиональное мастерство, за вредные условия: 15- 20 % от $Z_{тс}$);

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

Таблица 16– расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{тс}$, тыс. руб.	$k_{пр}$	k_d	k_p	Z_m , тыс. руб.	$Z_{дн}$, тыс. руб.	T_p , раб. дн.	$Z_{осн}$, тыс. руб.
Научный руководитель	26300	0,3	0,3	1,3	54704	2859	31	88629
Студент	17000	0	0	1,3	22100	1174	93	109182
Итого $Z_{осн}$								197811

Заработная плата научного руководителя составила 88629 рублей, студента – 109182 рублей. Общая основная заработная плата составила 197811рублей.

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$Z_{доп} = k_{доп} \cdot Z_{осн} \quad (9)$$

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

Следовательно, дополнительная заработная плата научного руководителя составляет 10635,48 рубля, студента – 13101,84 рубля. Общая дополнительная заработная плата составила 23737,32 рубля.

3.6.3 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

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

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$Z_{внеб} = k_{внеб} * (Z_{осн} + Z_{доп}), \quad (10)$$

где $k_{внеб}$ – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.). На 2014 г. в соответствии с Федеральным закона от 24.07.2009 №212-ФЗ установлен размер страховых взносов равный 30%.

Таблица 17 – Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнители	$k_{внеб}$	$Z_{осн}$, руб.	$Z_{доп}$, руб.	$Z_{внеб}$, руб.
Научный руководитель	0,3	88629	10635,48	29779,34
Студент		109182	13101,84	36685,15
Итого $Z_{внеб}$,				66464,49

Отчисления во внебюджетные фонды от руководителя – 29779,34рублей, от студента – 36685,15 рублей. Общие отчисления 66464,49рублей.

3.6.4 Накладные расходы

Величина накладных расходов определяется по формуле:

$$Z_{накл} = (\sum статеи) \cdot k_{нр}, \quad (11)$$

где, $k_{нр}$ – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов можно взять в размере 16%.
Таким образом, накладные расходы равны:

$$(484,8 + 197811 + 23737,32 + 66464,49) * 0,16 = 46159,62 \text{ рублей.}$$

3.6.5 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта

Рассчитанная величина затрат на написание работы является основой для формирования бюджета затрат, который при формировании договора с заказчиком защищается научной организацией в качестве нижнего предела затрат на разработку результатов диссертации. Таблица 18 иллюстрирует итоговый анализ затрат.

Таблица 18 – Расчет бюджета затрат диссертации

Наименование статьи	Сумма, руб.	Доля статьи
1. Материальные затраты НИИ	484,8	0,14
2. Затраты по основной заработной плате	197811	59,11
3. Отчисления во внебюджетные фонды	66464,49	19,86
4. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	23737,32	7,1
5. Накладные расходы	46159,62	13,8
6. Бюджет затрат НИИ	334657,23	100

Бюджет затрат на выполнение диссертации составил 46159,62 рубля. Наибольшую долю среди совокупности затрат имеют затраты по основной заработной плате – 60%.

3.7 Определение эффективности исследования

Разработка программы мотивации персонала, как и любой другой, начинается с установления цели и описания результата, которого нужно достичь. Эффективная система стимулирования позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника и одновременно решить задачи компании.

В целом оценку эффективности системы мотивации целесообразно проводить по двум направлениям: во-первых, оценка того, насколько достигнуты цели совершенствования системы мотивации; и во-вторых, оценка того, как проведенные изменения повлияли на деятельность предприятия. Для этого оценивается изменение показателей, которые прямо или косвенно характеризуют состояние системы мотивации. Программа по совершенствованию мотивации напрямую влияет на работу организации в целом, способствует производительности труда, росту и объему продаж, и прибыли.

Таким образом, поставленная цель достигнута, решены поставленные задачи. В ходе выполнения раздела был проведен анализ конкурентоспособности исследования, в результате которого выяснилось, что исследование является перспективным. Также была составлена структура написания диссертационной работы, проведено ее календарное планирование. Вся работа была разделена на этапы, для каждого этапа были определены исполнители. Исполнителями данной работы являются студент и научный руководитель. Затем был проведен анализ трудовых затрат и составлен бюджет исследования. Для каждого этапа были определены длительность работ в календарных и рабочих днях. После этого был проведен расчет материальных затрат, основной заработной платы, отчислений во внебюджетные фонды и накладных расходов. Выяснилось, что бюджет исследования составил 334657,23 рублей.

3.8 Оценка сравнительной эффективности исследования

Определение эффективности происходит на основе расчета интегрального показателя эффективности научного исследования. Его нахождение связано с определением двух средневзвешенных величин: финансовой эффективности и ресурсоэффективности.

Интегральный финансовый показатель разработки определяется как:

$$I_{\phi}^p = \frac{\Phi_{pi}}{\Phi_{max}} = \frac{229286,7}{616248,88} = 0,37$$

$$I_{\phi}^{a1} = \frac{616248,88}{616248,88} = 1$$

$$I_{\phi}^{a2} = \frac{615498,88}{616248,88} = 0,99$$

Φ_{pi} - стоимость i-го варианта исполнения;

Φ_{max} - максимальная стоимость исполнения научно-исследовательского проекта (в т.ч. аналоги).

Таблица 19- Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта

ПО	Весовой коэффициент параметра	Текущий проект	Аналог 1	Аналог 2
1 Способствует повышению качества выпускаемой продукции	0,2	5	3	4
2 Соответствие стандартам	0,3	4	3	3
3 Удовлетворение требованиям заказчиков	0,15	5	3	3
4 Качество выполнения	0,15	4	3	3
5 Ресурсоэффективность	0,1	4	4	4
6 Конкурентоспособность	0,1	4	4	4
ИТОГО	1	26	20	21

Текущий проект – это новая программа мотивации на предприятии.

Аналог 1 – это старая программа мотивации на предприятии «Powerhouse gum».

Аналог 2 – программа мотивации на предприятии «Power club».

$$=5*0,2+4*0,3+5*0,15+4*0,15+4*0,1+4*0,1=4,35$$

$$=3*0,2+3*0,3+3*0,15+3*0,15+4*0,1+4*0,1=3,2$$

$$=4*0,2+3*0,3+3*0,15+3*0,$$

Интегральный показатель эффективности разработки и аналога определяется на основании интегрального показателя ресурсоэффективности и интегрального финансового показателя по формуле: $15+4*0,1+4*0,1=3,4$

$$I_{\text{фирм}}^p = \frac{I_m^p}{I_\phi^p} = \frac{4,35}{0,43} = 10,12$$

$$I_{\text{фирм}}^{a1} = \frac{I_m^{a1}}{I_\phi^{a1}} = \frac{3,2}{1} = 3,2$$

$$I_{\text{фирм}}^{a2} = \frac{I_m^{a2}}{I_\phi^{a2}} = \frac{3,4}{0,99} = 3,43$$

Сравнение интегрального показателя эффективности текущего проекта и аналогов позволит определить сравнительную эффективность проекта. Сравнительная эффективность проекта:

$$\text{Эср} = \frac{I_{\text{фирм}}^p}{I_{\text{фирм}}^{a1}} = \frac{10,12}{3,2} = 3,16$$

$$\text{Эср} = \frac{I_{\text{фирм}}^p}{I_{\text{фирм}}^{a2}} = \frac{10,12}{3,43} = 2,95$$

Таблица 20- Сравнительная эффективность разработки

№ п/п	Показатели	Разработка	Аналог 1	Аналог 2
1	Интегральный финансовый показатель разработки	0,43	1	0,99
2	Интегральный показатель ресурсоэффективности разработки	4,35	3,2	3,4
3	Интегральный показатель эффективности	10,12	3,2	3,43
4	Сравнительная эффективность вариантов исполнения	3,16	2,95	

Разработка – это новая программа мотивации на предприятии.

Аналог 1 – программа мотивации на предприятии «Powerhouse gym».

Аналог 2 – программа мотивации на предприятии «Power club».

В целом оценка организационно-экономической эффективности доказывает, что разработанная система менеджмента качества, а именно новая программа мотивации на предприятии повысит эффективность и результативность работы отдела менеджмента качества, поможет повысить конкурентоспособность предприятия, улучшит мотивацию персонала, выведет его на качественно новый уровень. На основании полученных результатов данного раздела делаем вывод о том, что работа по разработке системы мотивации персонала на предприятии является экономически целесообразной и успешной.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ71	Калаевой Дарьи Сергеевны

Школа	ИШНКБ	Отделение школы (НОЦ)	ОКД
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	Управление качеством

Тема дипломной работы: Формирование системы мотивации персонала на предприятиях малого бизнеса.

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. <i>Описание рабочего места</i>	<p>Рабочее место – офисное помещение: письменный стол, стул, ноутбук. <i>Вредными факторами являются:</i> повышенный уровень электромагнитных излучений; отклонение показателей микроклимата от норм; недостаточная освещенность рабочего места; умственное перенапряжение монотонность труда. <i>Опасными факторами являются:</i> повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека факторы пожарной и взрывной природы Негативное воздействие на окружающую среду заключается в образовании отходов от деятельности: бумага и компьютерная техника. Могут возникнуть ряд чрезвычайных ситуаций: сильные заморозки; диверсия.</p>
2. <i>Перечень законодательных и нормативных документов по теме</i>	<p>1. СанПиН 2.2.4.3359-16 Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах [25] 2. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы [26] 3. ГОСТ 12.1.038-82 Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения токов [27] 4. ГОСТ Р 12.1.019-2009. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты. 5. ГОСТ 12.1.030-81. Электробезопасность. Защитное заземление. Зануление. 6. ГОСТ 12.1.004-91. Пожарная безопасность. Общие требования. 7. ГОСТ 30775-2001 Ресурсосбережение. Обращение с отходами. Классификация, идентификация и кодирование отходов.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>1. Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Рассмотрение воздействия вредных факторов производственной среды (электромагнитное излучение, показатели микроклимата, освещенность, психофизиологические факторы); - Разработка мероприятий по управлению вредными факторами; - Расчет освещенности.
<i>2. Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Рассмотрение воздействия опасных факторов производственной среды (факторы электрической и пожарной природы) - Разработка мероприятий по управлению.
<i>3. Охрана окружающей среды</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Выявление отходов (бумага, оргтехника); - Предложение мероприятий по управлению отходами, анализ специализированных организаций.
<i>4. Защита в чрезвычайных ситуациях</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Выявление перечня возможных ЧС – заморозки и диверсия; - Разработка превентивных мер по предупреждению ЧС.
<i>5. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ нормативной базы (СанПиН .2.4.3359-16, СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03, ГОСТ 12.1.038-82 ГОСТ Р 12.1.019-2009, ГОСТ 12.1.030-81, ГОСТ 12.1.004-91, ГОСТ 30775-2001)
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - План эвакуации; - Схема освещения.

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Федорчук Ю.М.	д.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ71	Калаева Д.С.		

4 Социальная ответственность

После внедрения компьютеров на предприятия и в организации, произошли серьезные изменения в условиях производственной деятельности работников умственного труда. Их труд стал более интенсивным, напряженным, требующим значительных затрат умственной, эмоциональной и физической энергии.

Правильная оценки опасных, вредных производственных факторов, гарантирует обеспечение безопасной жизнедеятельности человека. Одинаковые по тяжести изменения в организме человека могут быть вызваны различными причинами, а именно: различные факторы производственной среды, чрезмерная физическая и умственная нагрузка, нервно-эмоциональное напряжение, а также множественное сочетание этих причин.

В данной дипломной работе представлена программа мотивации персонала организации. Работа проводилась в положении сидя в офисном помещении за рабочим столом, с использованием ноутбука. В данном разделе разработан комплекс мероприятий, снижающих негативные последствия таких работ для человека, общества и окружающей среды в целом.

Проведение мероприятий по снижению негативных воздействий обеспечивает улучшение условий труда и повышает производительность человека.

4.1 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды

Разработка результатов ВКР осуществлялась в офисном помещении, размеры которого: высота – 2,5 м, длина – 6 м, ширина – 3 м. В кабинете имеется 2 окна.

Рабочее место включает: тумбу, стол, стул, персональный компьютер.

Работа производится сидя, основная часть за персональным компьютером.

4.1.1 Отклонение показателей микроклимата от нормы

Показатели микроклимата:

- температура;
- относительную влажность;
- скорость движения воздуха.

Если показатели микроклимата отклоняются от нормы, возможны следующие последствия для организма человека:

Нарушение терморегуляции, которое может привести к понижению температуры, обморожению, или наоборот, к повышению температуры, обильному потоотделению.

Нарушение водно-солевого баланса, может привести к слабости, головной боли, потери сознания.

Оптимальные и допустимые величины показателей при работе в положении сидя с ПЭВМ, категория работ 1а, регламентируются в ГОСТ 12.1.005-88 и приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Оптимальные и допустимые нормы температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха в рабочей зоне

Температура, С		Относительная влажность		Скорость движения, м/с	
оптимальная	допустимая	оптимальная	допустимая	оптимальная	допустимая
19-22	15-28	60 - 40	20-80	0,2	Не более 0,5

Для поддержания оптимальных значений микроклимата, в рабочей зоне должна быть установлена система кондиционирования и поддерживаться влажность воздуха с помощью современных увлажнителей воздуха.

Микроклимат исследуемой рабочей зоны поддерживается на допустимом уровне.

4.1.2 Производственный шум

Вентиляция производственных помещений предназначена для уменьшения запыленности, задымленности и очистки воздуха от вредных выделений производства, а также для сохранности оборудования. Она служит одним из главных средств оздоровления условий труда, повышения производительности и предотвращения опасности профессиональных заболеваний. Система вентиляции обеспечивает снижение содержания в воздухе помещения пыли, газов до концентрации не превышающей ПДК. Проветривание помещения проводят, открывая форточки. Проветривание помещений в холодный период года допускается не более однократного в час, при этом нужно следить, чтобы не было снижения температуры внутри помещения ниже допустимой. Воздухообмен в помещении можно значительно сократить, если улавливать вредные вещества в местах их выделения, не допуская их распространения по помещению. Для этого используют приточно-вытяжную вентиляцию. Кратность воздухообмена не ниже 3.

Предельно допустимый уровень (ПДУ) шума - это уровень фактора, который при ежедневной (кроме выходных дней) работе, но не более 40 часов в неделю в течение всего рабочего стажа, не должен вызывать заболеваний или отклонений в состоянии здоровья, обнаруживаемых современными методами исследований в процессе работы или в отдаленные сроки жизни настоящего и последующих поколений. Соблюдение ПДУ шума не исключает нарушения здоровья у сверхчувствительных лиц.

Допустимый уровень шума ограничен ГОСТ 12.1.003-83 и СанПиН 2.2.4/2.1.8.10-32-2002. Максимальный уровень звука постоянного шума на рабочих местах не должно превышать 80 дБА. В нашем случае этот параметр соответствовал значению 75 дБА.

При значениях выше допустимого уровня необходимо предусмотреть СКЗ и СИЗ.

СКЗ

устранение причин шума или существенное его ослабление в источнике образования;

изоляция источников шума от окружающей среды средствами звуко- и виброизоляции, звуко- и вибропоглощения;

применение средств, снижающих шум и вибрацию на пути их распространения;

При выполнении основной работы на ПЭВМ уровень звукового эквивалентного давления на рабочем месте равен 80 дБА. Измерения уровня звукового давления производится на расстоянии 50 см от поверхности оборудования и на высоте расположения источника звука. Предельно допустимый уровень шума, в соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 приведен в таблице 22[32].

Таблица 22- Допустимые значения уровней звукового давления в октавных полосах частот и уровня звука, создаваемого ПЭВМ

Уровень звукового давления в дБ для октавных полос со среднегеометрическими частотами, Гц									Уровень звука и эквивалентный уровень звука, дБА
31,5	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
86	71	61	54	49	45	42	40	38	82

Согласно ГОСТ 12.4.011-89 к средствам коллективной защиты от повышенного уровня шума относятся устройства[39]:

- оградительные;
- звукоизолирующие,
- звукопоглощающие;
- глушители шума;
- автоматического контроля и сигнализации;
- дистанционного управления.

Согласно ГОСТ 12.4.011-89 к средствам индивидуальной защиты от повышенного уровня шума относятся устройства:

- противозумные шлемы;
- противозумные вкладыши (беруши);
- противозумные наушники.

Экраны LCD-мониторов (Liquid Crystal Display, жидкокристаллические мониторы) изготовлены из вещества (цианофенил), которое находится в жидком состоянии, но при этом обладает некоторыми свойствами, присущими кристаллическим телам. Фактически это жидкости, обладающие анизотропией свойств (в частности оптических), связанных с упорядоченностью в ориентации молекул.

СИЗ

применение спецодежды, спецобуви и защитных средств органов слуха: наушники, беруши, антифоны.

4.1.3 Недостаточная освещенность рабочего места

Недостаточная освещенность рабочей зоны может привести к уменьшению остроты зрения человека, головным болям, а также может быть причиной переутомления.

Согласно требованиям СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[32] необходимо применять комбинированную освещенность, естественный свет

преимущественно должен падать слева. «Освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочего документа должна быть 300 - 500лк. Освещение не должно создавать бликов на поверхности экрана. Освещенность поверхности экрана не должна быть более 300лк. Коэффициент пульсации не должен превышать 5%». Коэффициент естественного освещения (КЕО) при верхнем или комбинированном освещении равен 3%.

В исследуемой рабочей зоне освещенность комбинированная, естественный свет падает слева. Освещенность помещения соответствует норме.

Для соблюдения санитарных норм, нужно осуществлять очистку окон два раза в год и своевременно проводить замену перегоревших ламп.

Расчёт общего равномерного искусственного освещения горизонтальной рабочей поверхности выполняется методом коэффициента светового потока, учитывающим световой поток, отражённый от потолка и стен. Длина помещения $A = 7$ м, ширина $B = 3$ м, высота = 2,5 м. Высота рабочей поверхности над полом $h_p = 1,0$ м. Согласно СНиП 23-05-95 необходимо создать освещенность не ниже 150 лк, в соответствии с разрядом зрительной работы.

Площадь помещения:

$$S = A \times B,$$

где A – длина, м;

B – ширина, м.

Площадь помещения:

$$S = A \times B,$$

где A – длина, мм;

B – ширина, мм.

$$S = 7000 \times 6000 = 42 * 10^6 \text{ мм}^2$$

Коэффициент отражения свежепобеленных стен с окнами, без штор $\rho_c=50\%$, свежепобеленного потолка $\rho_{II}=70\%$. Коэффициент запаса, учитывающий загрязнение светильника, для помещений с малым выделением пыли равен $K_3 = 1,5$. Коэффициент неравномерности для люминесцентных ламп $Z = 1,1$.

Выбираем лампу дневного света ЛД-40, световой поток которой равен $\Phi_{ЛД} = 2600$ Лм.

Выбираем светильники с люминесцентными лампами типа ОДОР-2-40. Этот светильник имеет две лампы мощностью 40 Вт каждая, длина светильника равна 1227 мм, ширина – 265 мм.

Интегральным критерием оптимальности расположения светильников является величина λ , которая для люминесцентных светильников с защитной решёткой лежит в диапазоне 1,1–1,3. Принимаем $\lambda=1,1$, расстояние светильников от перекрытия (свес) $h_c = 359,5$ мм.

Высота светильника над рабочей поверхностью определяется по формуле:

$$h = h_n - h_p,$$

где h_n – высота светильника над полом, высота подвеса,

h_p – высота рабочей поверхности над полом.

Наименьшая допустимая высота подвеса над полом для двухламповых светильников ОДОР: $H = 3500$ мм.

Высота светильника над рабочей поверхностью определяется по формуле:

$$h = H - h_p - h_c$$

Расстояние между соседними светильниками или рядами определяется по формуле:

$$L = \lambda * h$$

Число рядов светильников в помещении:

$$Nb = \frac{B}{L} = \frac{6000}{2327} \approx 3$$

Число светильников в ряду:

$$Na = \frac{A}{L} = \frac{7000}{2327} \approx 3$$

Общее число светильников:

$$N = Na * Nb = 3 * 3 = 9$$

Расстояние светильников или рядов до стены определяются по формулам:

$$l = \frac{L}{3} = \frac{2327}{3} = 776 \text{ мм}$$

$$6000 = 2 * L_2 + \frac{2}{3}L_2 + 3 * 1227$$

$$2319 = \frac{8}{3}L_2$$

$$L_2 = 870$$

$$\frac{L_2}{3} = 290$$

$$7000 = 2 * L_1 + \frac{2}{3}L_1 + 3 * 265$$

$$6205 = \frac{8}{3}L_1$$

$$L_1 = 2327$$

$$\frac{L_1}{3} = 776$$

Размещаем светильники в три ряда. На рисунке 14 изображен план помещения и размещения светильников с люминесцентными лампами.

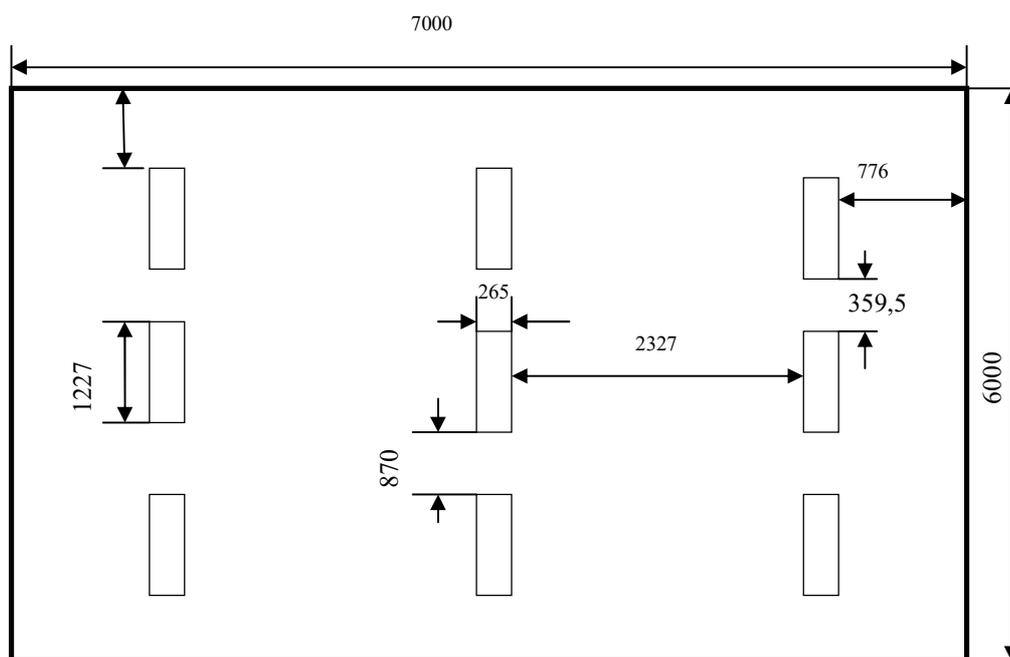


Рисунок 14 – План помещения и размещения светильников с люминесцентными лампами

Индекс помещения определяется по формуле:

$$i = \frac{A * B}{h * (A + B)} = \frac{7000 * 6000}{2,0 * (7000 + 6000)} = 1,6$$

Коэффициент использования светового потока, показывающий какая часть светового потока ламп попадает на рабочую поверхность, для светильников типа ОДОР с люминесцентными лампами при $\rho_{\text{П}} = 70 \%$, $\rho_{\text{С}} = 50\%$ и индексе помещения $i = 1,6$ равен $\eta = 0,47$.

Потребный световой поток группы люминесцентных ламп светильника определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{П}} = \frac{E * A * B * K_3 * Z}{2 * N * \eta} = \frac{300 * 7 * 6 * 1,5 * 1,1}{2 * 9 * 0,47} = 2457,44 \text{ лм}$$

Делаем проверку выполнения условия:

$$-10\% \leq \frac{\Phi_{ЛД} - \Phi_{П}}{\Phi_{ЛД}} * 100\% \leq 20\%;$$

$$\frac{\Phi_{ЛД} - \Phi_{П}}{\Phi_{ЛД}} * 100\% = \frac{2600 - 2457,44}{2600} * 100\% = 5,5\%.$$

Таким образом: $-10\% \leq 5,5\% \leq 20\%$, необходимый световой поток светильника не выходит за пределы требуемого диапазона.

4.1.4 Психофизиологические факторы

При выполнении ВКР могут возникнуть следующие вредные факторы: умственное перенапряжение и монотонность труда.

Данные факторы вызывают у человека:

- снижение работоспособности;
- преждевременную усталость;
- рассеянное внимание;
- уменьшение скорости реакции;
- снижение двигательной активности;
- ухудшение зрительной функции;
- нервное истощение.

Для предупреждения воздействия данных факторов на организм следует:

- изменять ритм работы;
- менять деятельность;
- чередование работы с легкими физическими нагрузками;
- проводить лечебно-профилактические мероприятия.

Каждые 40-45 минут в соответствии с нормами проводится физкультурная пауза: гимнастика для глаз, лёгкие гимнастические упражнения для тела.

Каждый час проводится перерыв, для выполнения гимнастики для глаз, а также выполнять несколько упражнений на расслабление, которые могут

уменьшить напряжение, накапливающееся в мышцах при длительной работе за компьютером.

4.2 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды

4.2.1 Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека

Основными нормативными документами в данной области являются ГОСТ Р 12.1.019-2009. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты и ГОСТ 12.1.030-81. Электробезопасность. Защитное заземление. Зануление [37].

Персональный компьютер также является потенциальным источником опасности поражения электрическим током. Проходя через тело человека, электрический ток оказывает действие:

- термическое (нагревание и ожоги различных частей тела),
- биологическое (нарушение протекания в организме различных внутренних процессов – прекращение процесса дыхания, остановка сердца),
- электролитическое (изменение состава и свойства крови и других жидкостей).

Основным физическим фактором электрического тока, который несет серьезные последствия на организм человека, является сила тока. Сила переменного тока по воздействию на человека делится на три уровня:

- осязаемый ток $I=0,6$ мА,
- отпускающий ток $I=6$ мА,
- нефибрилляционный ток $I=50$ мА.

Необходимо предусмотреть коллективные электротехнические средства:

- Заземление (зануление) в соответствии с техническими требованиями по эксплуатации электроустановок и вычислительной техники.

Безопасные номиналы :

$$< 4 \text{ Ом}$$

- Электроизоляция. Не ставить компьютер в зоне повышенной влажности, повышенного содержания пыли.

Безопасные номиналы :

$$I < 0.1a$$

$$U < (U - 36)\text{В}$$

Также необходимо предусмотреть средства индивидуальной защиты:

- Диэлектрические перчатки.
- Инструмент с изолирующими рукоятками.
- Диэлектрические галоши.
- Диэлектрические ковры.
- Изолирующие подставки.

В отношении опасности поражения людей электрическим током различают:

1. Помещения без повышенной опасности, в которых отсутствуют условия, создающие повышенную или особую опасность.

2. Помещения с повышенной опасностью, которые характеризуются наличием в них одного из следующих условий, создающих повышенную опасность: сырость, токопроводящая пыль, токопроводящие полы (металлические, земляные, железобетонные, кирпичные и т.п.), высокая температура, возможность одновременного прикосновения человека к имеющим соединение с землей металлоконструкциям, технологическим аппаратам, с одной стороны, и к металлическим корпусам электрооборудования - с другой.

3. Особо опасные помещения, которые характеризуются наличием оборудования свыше 1000 В и одного из следующих условий, создающих особую опасность: особой сырости, химически активной или органической среды, одновременно двух или более условий повышенной опасности. Территории размещения наружных электроустановок в отношении опасности поражения людей электрическим током приравниваются к особо опасным помещениям.

Офисное помещение, в котором выполнялись работы относится к I типу – помещения без повышенной опасности, т.к. помещение сухое, хорошо отапливаемое с токонепроводящими полами, исправно работающей вентиляцией.

Первый этап утилизации осуществляется вручную. После удаления опасных веществ, убираются все крупные пластиковые элементы. Затем сортируют и измельчают, чтобы иметь возможность в будущем повторно использовать. Все остывшие элементы после разборки (за исключением крупного пластика и ядовитых веществ) отправляют в измельчитель. Оставшийся цикл переработки взят из горнодобывающих технологий. Из переработанных в пыль элементов извлекают все железные частицы с помощью магнитов. После чего приступают к выделению и сортировке цветных металлов.

Таким образом, компьютеры и сопутствующая оргтехника могут быть использованы вторично, но уже в виде другой оргтехники.

4.2.2 Факторы пожарной и взрывной природы

В офисном помещении возможны следующие чрезвычайные ситуации: пожар и землетрясение. Наиболее типичная ЧС – пожар. Рабочее место по категории пожарной опасности относится к классу В, как пожароопасное.

Пожар носит техногенный характер. Источником пожара могут быть ПЭВМ, электрический ток. К возможным причинам пожара можно отнести:

- неисправность электрической проводки;
- возгорание ПЭВМ;
- несоблюдение правил ПБ.

При возникновении пожара необходимо позвонить в пожарную службу, эвакуировать людей, принять возможные меры по тушению пожара.

Меры по предупреждению пожара:

- недопущение использования неисправного оборудования;
- ознакомление сотрудников с правилами пожарной безопасности;
- назначение ответственного за пожарную безопасность;
- наличие системы сигнализации при возникновении пожара;
- выключение электрооборудования, освещения и электропитания по окончании работ;
- курение в строго отведенном месте;
- наличие планов эвакуации;
- содержание путей и проходов для эвакуации людей в свободном состоянии.

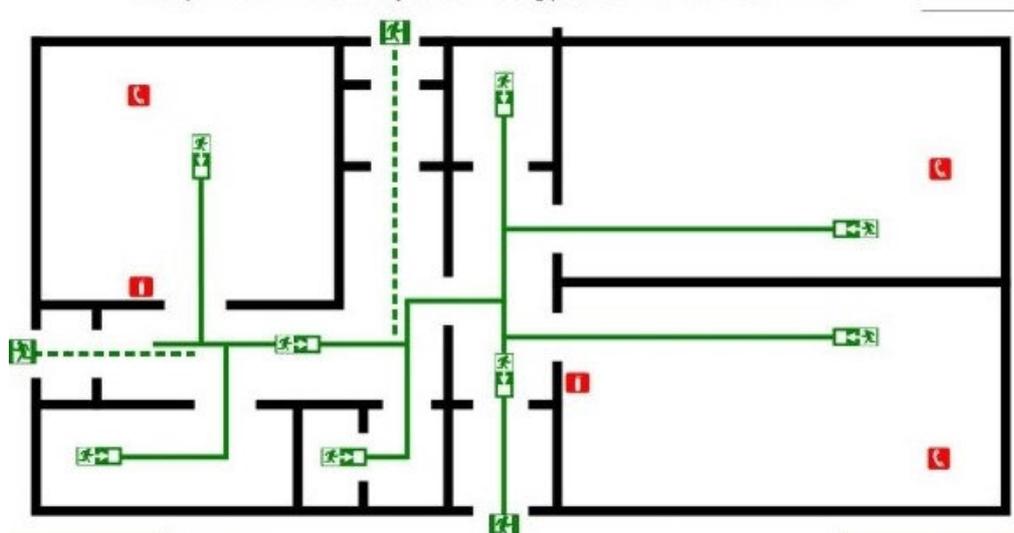


Рисунок 15 - План эвакуации

Огнетушители водо-пенные (ОХВП-10) используют для тушения очагов пожара без наличия электроэнергии. Углекислотные (ОУ-2) и порошковые огнетушители предназначены для тушения электроустановок, находящихся под напряжением до 1000 В. Кроме того, порошковые применяют для тушения документов.

Для тушения токоведущих частей и электроустановок применяется переносной порошковый огнетушитель, например ОП-5 или ОП-4.

В общественных зданиях и сооружениях на каждом этаже должно размещаться не менее двух переносных огнетушителей. Огнетушители следует располагать на видных местах вблизи от выходов из помещений на высоте не более 1,35 м. Размещение первичных средств пожаротушения в коридорах, переходах не должно препятствовать безопасной эвакуации людей. Для нашего офисного помещения наиболее лучшим вариантом будет использование огнетушителя ОП-4 (ОП-5).

4.3 Охрана окружающей среды

Охрана окружающей среды - это комплексная проблема и наиболее активная форма её решения - это сокращение вредных выбросов.

Необходимо позаботиться о отдельных контейнерах для отходов бытового характера: отдельные мусорные баки для бумаги, стекла, металлических частей, пластика. Необходимо заключить договор с компанией, вывозящей мусор, чтобы она обеспечивала доставку разделенных отходов фирмам, занимающимся переработкой отходов.

Решением проблемы является процедура утилизации.

Сегодня утилизация компьютеров – это обязательная процедура для всех официально работающих предприятий и юридических лиц. И нарушение ее ведет к налоговой и административной ответственности.

Помимо утилизации техники, необходимо производить утилизацию и офисной мебели.

Процедура утилизации для организации заключается в выполнении следующих этапов:

Выявление ненужного или неисправного оборудования, которое подлежит утилизации.

Списание оборудования.

Формирование списка оборудования, передаваемого на утилизацию.

Подписание договора с утилизирующей компанией.

При переработке утилизирующая компания производит разбор техники. Определяет содержащиеся в ней компоненты и материалы, которые подлежат переработке в сырье для изготовления новой техники.

Средняя цена по г.Томск на утилизацию (таблица 23).

Таблица 23 - Цены на утилизацию по г.Томск

Наименование	Цена, руб
Монитор LCD	400
Моноблок	400
Системный блок компьютера	400

Так же необходимо позаботиться об утилизации бумаги. Особо ценные бумаги, содержащие персональные данные сотрудников или коммерческую тайну, утилизируются шредированием. На рабочем месте установлен шредер (измельчитель бумаг) модели Office Kit S20.

Остальные бумаги собираются в контейнер, прессуются, упаковываются и, при возникновении необходимости, увозятся в специальные пункты сбора. В г. Томске существует несколько специализированных организаций (таблица 24).

Таблица 24 – Организации по утилизации г. Томска

Наименование организации	Контакты	Режим работы
ООО «Пирс» (прием макулатуры от 1 кг)	634024, г. Томск, ул. Трудовая, 11 Тел. +7(3822) 46-23-96, +7(3822) 40-81-20	08:00–17:00 Пн-Пт
ООО «Ресурс»	634059, г. Томск, ул. Ракетная, 19 Тел. +7(3822) 65-93-16	08:00–17:00 (обед 12-00 – 13-00)

4.4 Защита в ЧС

Производство находится в городе Томске с континентально-циклоническим климатом. Природные явления (землетрясения, наводнения, засухи, ураганы и т. д.), в данном городе отсутствуют.

Возможными ЧС на объекте в данном случае, могут быть сильные морозы и диверсия.

Для Сибири в зимнее время года характерны морозы. Достижение критически низких температур приведет к авариям систем теплоснабжения и жизнеобеспечения, приостановке работы, обморожениям и даже жертвам среди населения. В случае переморозки труб должны быть предусмотрены запасные обогреватели. Их количества и мощности должно хватать для того, чтобы работа на производстве не прекратилась.

Для предотвращения данных ситуаций необходимо предусмотреть следующие мероприятия:

Теплый гараж с автомобилем (для развоза сотрудников);

Генератор бензиновый;

Радиатор масляный;

Постоянный запас воды (приблизительно 30л на одного человека).

За последние годы также участились случаи чрезвычайных ситуаций в виде диверсий. Такие случаи в большинстве своем сложные и имеют серьезные последствия.

Для предупреждения вероятности возникновения подобных случаев здание, где находится рабочее место, должно быть оборудовано системой видеонаблюдения, круглосуточной охраной, пропускной системой, надежными каналами связи.

Также необходимо назначить должностное лицо, ответственное за обеспечение безопасности, и проводить периодические инструктажи и тренировки на случай возникновения экстренной ситуации.

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Рабочее место при выполнении сидя должно соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.032-78[34].

Согласно стандарту, должна быть обеспечена оптимальная высота рабочей поверхности, высота сидения, оборудовано пространство для размещения ног и высота подставки для ног. Конструкция рабочего стула должна поддерживать рациональную рабочую позу, позволять изменять позу с целью снижения статического напряжения мышц. Важно, чтоб конструкция рабочего стола обеспечивала оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей.

Рассматриваемое рабочее место предполагает выполнение работ в положении сидя. Требования к организации и оборудованию рабочих мест с ПЭВМ по СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 [СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03] Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы] представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Требования к организации и оборудованию рабочих мест с ПЭВМ

Требование	Требуемые значения параметров	Значения параметров в кабинете поликлиники
Высота рабочей поверхности стола	680 – 800 мм	740 мм
Расположение монитора от глаз пользователя	600 – 700 мм	640 мм
Расположение клавиатуры на поверхности стола от края	100 – 300 мм	190 мм
Высота стула над полом (для роста 161-170 см)	420 мм	390 мм
Угол наклона монитора	0 – 30 градусов	5 градусов

Необходимо соблюдать чистоту и порядок на рабочем месте, не создавать шума, проветривать помещение, не нарушать инструкции по технике безопасности.

Основным регламентирующим документом в области обеспечения правовой безопасности работников является Трудовой кодекс РФ.

Согласно продолжительность рабочего дня не должна превышать 40 часов в неделю.

Не полное рабочее время устанавливается по договоренности в трех случаях:

Беременным женщинам;

Одному из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка инвалида в возрасте до 18 лет).

Работнику, который осуществляет уход за больным членом семьи, если это требуется по медицинским показателям.

В течение рабочего дня должен проводиться перерыв не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Всем работникам

должны предоставляться выходные дни, работа в выходные дни производится только с посменного согласия работника.

Запрещается дискриминация, принудительный труд.

В рабочей зоне все требования соблюдены.

В работе были использованы следующие нормативные и законодательные документы:

1. СанПиН 2.2.4.3359-16 Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах

2. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы

3. ГОСТ 12.1.038-82 Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения токов

4. ГОСТ Р 12.1.019-2009. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты.

5. ГОСТ 12.1.030-81. Электробезопасность. Защитное заземление. Зануление.

6. ГОСТ 12.1.004-91. Пожарная безопасность. Общие требования.

7. ГОСТ 30775-2001 Ресурсосбережение. Обращение с отходами.

Классификация, идентификация и кодирование отходов.

Заключение

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу и Герцберга. Система мотивации персонала имеет две формы: материальная и нематериальная и может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от общей системы управления и особенностей деятельности самой организации. Классификация методов мотивации, в зависимости от ориентации на воздействие тех или иных потребностей, представлена организационно-распорядительными, экономическими и социально-психологическими методами. Основными тенденциями развития системы мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования

Проведя анализ деятельности фитнес центра можно сделать вывод, что в целом у организации складываются положительные тенденции в развитии. Но на сегодняшний день состояние не является достаточно устойчивым.

Для изучения проблем мотивации персонала было проведено исследование. В работе применяются такие методы как: анкетирование, наблюдение и опросы.

Недостатки действующей системы мотивации: отсутствие материальной монетарной мотивации и тяжелый рабочий график, оба этих недостатка являются основной причиной высокой текучести кадров. В работе было предложено разработать и внедрить мотивационную систему, позволяющую оценить не только количество, но и качество труда каждого сотрудника. Были прописаны рекомендации поощрений для персонала. Для повышения эффективности системы нематериальной мотивации рекомендовано: предоставить возможность сотрудникам самостоятельно формировать рабочий график, поместить доску почета для выявления лучшего сотрудника месяца, и награждать сотрудников дипломами и благодарственными письмами на корпоративных праздниках. Разработанная система мотивации для фитнес центра соответствует следующим принципам: - прозрачность и объективность системы мотивации; - связь между результатом и поощрением (наличие мотивационной системы оплаты труда, состоящей из основной и дополнительной заработной платы и премиальных выплат на основе KPI); - разнообразие элементов нематериальной мотивации; - охват системой всего персонала компании, с учетом индивидуальных особенностей личности; - соответствие мотивационной системы целям компании.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по разработке мотивационной системы в сочетании с совершенствованием иных методов управления, позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Список мотивации использованных источников

1. Десслер Г. Управление персоналом, пер. с англ. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др./ М.: Инфра-М, 2015 – 570 с.
3. Коротков Э.М. Гагаринская Г.П. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учебное пособие. Самара: ГОУВПО «СамГТУ», 2016. – с. 260.
4. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учеб./Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп.и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации. Версия с учетом последних изменений по состоянию на 1 марта 2013. М.: Омега-Л, 2013. - 198 с.
6. Мишурова И.В. технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие. М: ИКЦ «март»; Ростов-н-Д: Издательский центр «Март», 2014.-368с.
7. Одегов Ю.Д., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом. Современный подход. М.: Альфа-пресс, 2017. 168 с.
8. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV: Учеб.-практическое пособие.-М., Дело, 2004-168с.
9. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 502 с.
10. Кудымова М. А., Жвик Е. И. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита: Издательство

Молодой ученый, 2016. — С. 64-66. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10122/> (дата обращения: 04.03.2019).

11. Алавердов, А. Р. Организация управления персоналом / А.Р. Алавердов. - М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2016. - 320 с

12. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю Базаров, Б. Л. Еремин. - М.: - ЮНИТИ, 2016. - 554 с.

13. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы. Методы. Рекомендации. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 761 с.

14. Букин, М. А. Управление персоналом / М. А. Букин // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - № 4. - С. 16-22.

15. Факторы мотивации. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/biblioteka/personal/factory-motivatsii/> . (Дата обращения: 3.04.19г.)

16. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М.: - Юрист, 2015. - 496 с.

17. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 149с.

18. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 502 с.

19. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2012. - 688 с.

20. Методы сбора информации. [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://studopedia.ru/4_1347_metodi-sbora-informatsii.html. (Дата обращения: 3.05.19г.)

21. Малый бизнес. [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Малое_предпринимательство. (Дата обращения: 5.05.19г.)
22. Дергунов, В. Н. Развитие системы управления персоналом организации / В. Н. Дергунов // Бизнес. - 2015. - №10. - С.24-25.
23. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности - М.: Инфра-М, 2017. - 524 с.
24. Карташева, Л. В., Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташева. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 236 с.
25. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 583 с.
26. Маслоу А.Х. [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Маслоу,_Абрахам_Харольд. (Дата обращения: 3.04.19г.)
27. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2013. – 179 с.
28. В.В., Репин. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Владимир Репин. – 2-е изд. – М: Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 512 с.
29. Ковалев С., Ковалев В. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. – М: БИТЕК (Бизнес-инжиниринговые технологии). – 2010. –516 с.
30. Смолькина Т.В. От управления процессом к управлению результатами // Мотивация и оплата труда. – 2018. – №2. – с. 96-105.

31. ГОСТ 12.1.005-88. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. – ИПК Издательство стандартов, 2002. – 71с.
32. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. - М.: Госкомсанэпидемнадзор России, 2003. – 35 с.
33. ФЗ от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 29.12.2010) «Об охране окружающей среды». – М.: Государственная Дума России, 2010. – 30с.
34. ГОСТ 12.2.032-78 Система стандартов безопасности труда. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.– М.: ИПК Издательство стандартов, 1979. – 11с.
35. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – М.: Минздрав России, 2003. – 23 с.
36. ТК РФ. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://tkodeksrf.ru/>
Дата обращения: 30.05.19 г.
37. ГОСТ 12.1.038 – 82 ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов [Электронный ресурс] / Кодекс. URL: <http://kodeks.lib.tpu.ru/docs/>, свободный. – Закл. с экрана. - Яз. рус.
Дата обращения: 15.05.2019 г.
38. Официальный сайт отзывов Power House Gym [Электронный Бизнес-инжиниринговые ресурс]. Режим тем доступа: https://ekaterinburg.flamp.ru/firm/powerhouse_gym_set_fitnes_centrov-1267165676582060 (Дата опрос обращения: 15.05.2019 г.)

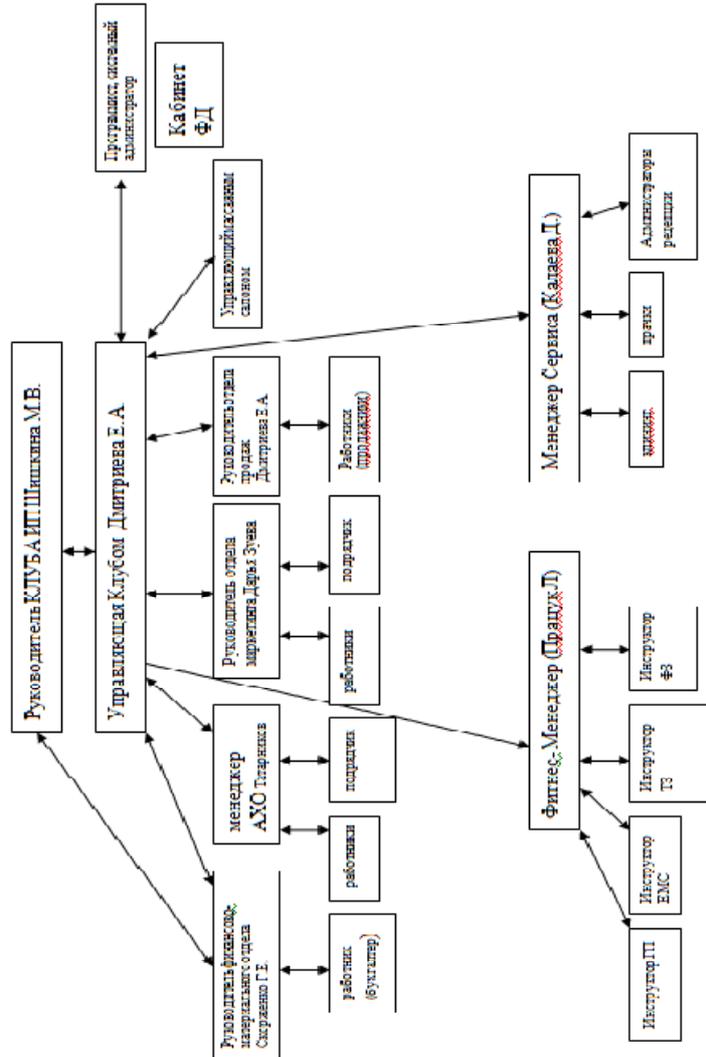
39. Информационный портал «Человеческие ресурсы Гум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>(Дата обращения: 15.05.2019 г.)
40. Официальный сайт PowerHouse Гум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://powerhousegum.ru/> (Дата обращения: 15.05.2019 г.)
41. Технологии подбора персонала. Гум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3>(Дата обращения: 15.05.2019 г.)
42. Основные технологии подбора персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://uchebnik.online/biznes-psihologiya_1248/osnovnyie-tehnologii-podbora-54380.html(Дата обращения: 15.05.2019 г.)
43. Расчет производительности труда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fb.ru/article/261157/vyirabotka-srednegodovaya-na-odnogo-rabotayuschego> (Дата обращения: 15.05.2019 г.)
44. Малый бизнес. [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Малое_предпринимательство (дата обращения: 2.09.18).
45. Адаптация. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Адаптация> (дата обращения: 25.09.18)
46. Этапы адаптации. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/adaptaciya-personala> (дата обращения: 26.09.18).

Список публикаций

- Калаева Д.С., Чичерина Н.В. Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сб. науч. статей. Ч.2/ Сиб. гос. индустр. ун-т. – Новокузнецк, 2019, – 94с.
- Калаева Д. С. Совершенствование работы в экспертной организации ООО «ЭО «РЕСУРС» // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование: сборник научных трудов 3-й Международной молодежной научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 17-18 Ноября 2016. - Курск: Университетская книга, 2016 - Т. 1 - С. 310-314
- Калаева Д.С., Чичерина Н.В. Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сб. науч. статей. Ч.1/ Сиб. гос. индустр. ун-т. – Новокузнецк, 2018, – 65с.
- Калаева Д. С. , Чичерина Н. В. , Капжаппарова Д. У. Эффективное использование человеческих ресурсов // Интеграция науки, образования и производства - основа реализации Плана нации (Сагиновские чтения № 10): труды Международной научно-практической конференции. В 7-и частях, Караганда, 14-15 Июня 2018. - Караганда: КарГТУ, 2018 - Т. 7 - С. 248-249
- Калаева Д. С. Процедура адаптации персонала на предприятии как залог качества работы // Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее: сборник научных трудов V Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых: в 3 т., Томск, 3-8 Октября 2017. - Томск: ТПУ, 2017 - Т. 3 - С. 21-22
- Калаева Д. С. Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса // Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее: сборник научных трудов VII Международной конференции

школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых , Томск, 8-13 Октября
2018. - Томск: ТПУ, 2018 - С. 85

Приложение 1 Организационная структура





ФИО:			
Дата рождения:			
Номер телефона:	+7		
Паспорт:	№ _____ Выдан: _____ г. Кем: _____		
Адрес по прописке:			
Адрес фактического проживания:			
Контактное лицо (с кем можно связаться при форс-мажоре):	ФИО:	тел:	
Гражданство:			
Семейное положение:		Дети (указать возраст:)	
Образование:		Аллергические реакции:	
Наличие судимости у вас, или родственников:		Укажите вредные привычки:	
Наличие мед книжки:		Размер одежды:	

Трудовая деятельность
(указать последние 3 места, в том числе неофициальные):

Место работы:	Дата приема:	Дата ухода:	Должность:

Я, ниже подписавшийся, даю согласие и разрешение ИП М.В. ШИШКИНА обрабатывать мои персональные данные. Я подтверждаю, что данная информация предоставлена мною добровольно. Я не возражаю против проверки сообщенных мною в анкете сведений, в том числе у третьих лиц, что необходимо для принятия решения по моему заявлению о приеме на работу.

Я предупрежден, что в случае принятия меня на работу недостоверная информация, сообщенная мною в заявлении, анкете или в ходе бесед, будет являться основанием для моего увольнения по инициативе администрации фирмы.

При зачислении на работу, в случае изменения предоставленных мною сведений обязуюсь сделать письменное уведомление об этом в отдел персонала в трехдневный срок.

Я также предупрежден, что обязан строго соблюдать все правила, действующие в данной компании, и требования, предъявляемые к сотрудникам.

В случае ухода с работы по личной инициативе я обязуюсь отработать на текущем месте в течение двух недель. Я проинформирован, что выдача заработной платы производится с 10 по 15 число каждого месяца (за предыдущий).

Дата заполнения: 2018 Подпись: _____ / _____

Общие правила клуба.

1. Приветствие и прощание с клиентом допускается только словами «добрый день», «добрый вечер», «здравствуйте», либо «до свидания», «хорошего дня / вечера». (~~Привет, пока, здрасти и пр.~~).

2. Для уточнения любой информации используются обороты «как я могу к вам обратиться?», «чем я могу вам помочь?», «могу ли я вам что то подсказать?». (~~Вы что то хотели? Вы спросить? Подсказать что то? и пр.~~)

3. В случае, если клиенту нужен менеджер обращаемся со словами: «Сейчас к вам подойдет наш менеджер, а пока можете надеть бахилы, снять верхнюю одежду и присесть на диван!». Если менеджер пишет что занят и освободится минут через 5-10 – «Менеджер немного занят и подойдет к вам, как только завершит работу с клиентом! Пока могу предложить вам надеть бахилы, снять верхнюю одежду и присесть на диван!» (~~Присядьте сейчас менеджер придет! Подождите, сейчас менеджер придет! Сядьте на диване и пр.~~)

4. Если клиент возмущается и хочет пройти самостоятельно, и никого не ждать: «Я понимаю что вы торопитесь, но по правилам клуба необходимо дождаться менеджера! Он подойдет к вам как только освободится! Либо я могу вас записать на презентацию на другой день!».

5. Если клиент хочет узнать номер телефона какого-либо сотрудника: «По правилам клуба я не могу сообщить вам номер телефона «Сотрудника», если вы хотите, чтобы «Сотрудник» связался с вами я могу записать ваше имя, номер телефона и ваш вопрос/просьбу и передать «Сотруднику» и он самостоятельно с вами свяжется!» (~~«Нет! Я не могу» «У нас итак нельзя» «Зачем»? и пр.~~)

6. Если клиент/гость хочет узнать информацию/данные нашего клиента, узнать наш ли это клиент, его посещения и пр.: « К сожалению, я не в праве

сказать вам данную информацию, так как она является личными данными клиента!». Если он возмущается и говорит «нет, мне надо, я из гос. структур, или мне очень надо» и пр.: «Сейчас я приглашу нашего менеджера и он сможет ответить на ваши вопросы и постарается вам помочь». («Нет! Я не могу» «У нас ~~итак нельзя~~» «Зачем»? и пр.)

Ответы на вопросы клиента.

1. Клиент хочет узнать про тренеров, начать заниматься с тренером / связаться с тренером (если он с ним еще не занимается):

«Да, конечно мы поможем Вам подобрать тренера/связаться с тренером! Для этого Вам необходимо связаться с координатором тренажерного зала Любовью Крутиковой по тел: 89095412112, которая сможет ответить вам на все вопросы и рассказать всю информацию о наших инструкторах!».

2. Клиент хочет узнать информацию о групповых занятиях: « Информацию и описание каждой тренировки вы можете посмотреть на сайте, в специальном разделе, либо лично проконсультироваться с куратором групповых направлений фитнеса - Любовью по тел. 89095412112».

3. Клиент интересуется своей заморозкой по карте, договором, активацией и пр.: « К сожалению я не компетентна в данном вопросе. Для того чтобы узнать всю информацию Вам необходимо связаться с вашим менеджером» (смотрите в базе с кем именно) «по тел» номер менеджера, либо зайти в отдел продаж!

Решение конфликтных ситуаций.

1. Претензия и технические неполадки

Если клиент приходит злой и недовольный и жалуется на то, что вы можете исправить (тренер не заменил воду в кулере, закончились диски в

солярии, не нравится его кабинка и пр.) Спасибо что сказали / Извините пожалуйста за неудобства сейчас мы все исправим! (идете и исправляете).

Если клиент обращается с просьбой которую мы физически не можем исправить, либо это требует связи с руководством, вызова мастера: Большое спасибо, что сказали нам об этом! Сегодня же сообщим об этом управляющей и постараемся как можно скорее это решить/устранить! (и тут же пишете мне какая жалоба от клиента поступила - мы исправляем ее)

Если клиент очень разозлен, кричит, говорит что уже давно жалуется и мы ничего так и не исправили! Я очень сожалею, что так получилось! К сожалению, кто то действительно мог забыть передать - поэтому я бы попросила вас оставить свою претензию в жалобную книгу, чтобы этот вопрос решился как можно быстрее! (и даете книгу клиенту, после чего говорите что теперь мы передадим это управляющей и постараемся решить как можно быстрее).

4. Отсутствие полотенец

Если клиент пришел, а полотенце нет: «К сожалению, на данный момент у нас нет полотенец! Могу предложить вам подойти к нам после занятия и воспользоваться полотенцем, если оно появится!»

Если кто то спрашивает почему их нет «По техническим причинам! Возможно к концу занятия прачка успеет привести чистые полотенца».

4. Потеряли карту клиента

К сожалению, мы перепутали вашу карту с картой другого клиента! Мы постараемся ее найти как можно быстрее, а пока вы можете проходить в клуб по фамилии! Как только ваша карты найдется - мы сразу передадим ее вам.

5. Клиент купил услугу и не воспользовался, списали лишние деньги

К сожалению мы уже оплатили услугу/ списали лишние деньги за услугу! Вы можете воспользоваться ей в другой раз, либо мы можем вернуть вам деньги

за нее на депозит, либо наличными когда вы в след. раз придете к нам на тренировку!?

Если клиент говорит что деньги нужны сейчас, он очень зол - пригласите менеджера, чтобы он помог разобраться в этой ситуации!

6. Не нравится кабинка

Если есть свободные - меняете.

Если просят большую и раздевалка свободна! К сожалению свободных кабинок в полный рост сейчас нет, но я могу вам предложить две маленькие кабинки!

Если нет возможности заменить кабинку: Я понимаю, что вы бы хотели воспользоваться кабинкой в полный рост/другой кабинкой, но к сожалению на данный момент такой кабинки нет в наличии, вы можете подождать, пока кабинка освободится, либо взять другую кабинку!

Если клиент продолжает злиться и возмущаться: К сожалению, на данный момент я не могу дать вам другую кабинку! Вы можете оставить свою жалобу в книге жалоб и предложений!

7. Пришли на тренировку а тренера нет

Узнаете какого тренера/какой групповой нет (если эта групповая ищите ее в расписании -точно ли она должна быть). Сообщаете клиенту что сейчас вы свяжетесь с тренером и уточните почему его нет/тренировка еще не началась! Если тренер действительно признает что это его вина и он забыл/опаздывает/чп. необходимо найти клиента объяснить причину и взять его контакт, если клиент ошибся и перепутал - в уважительной форме сказать об этом. Если виноват тренер - в уважительной форме говорите клиенту причину отсутствия тренировки, начиная со слов «К сожалению тренер действительно....» После обязательно передаете тренеру, (если это групповая - Любе) что он должен созвониться с клиентом и извиниться за произошедшее.

8. Жалоба на работу сотрудника

Выслушиваете жалобу и просите оставить замечание в книге жалоб и предложений, подчеркнув, что в ближайшее время мы постараемся разобраться в ситуации.

9. Нет сдачи

Если клиент хочет расплатиться за услугу, а у вас нет сдачи: «К сожалению я не смогу вам дать сдачу! Может быть у вас есть купюры меньшей величины?»

Если у клиента других денег нет - предлагаете положить недостающую сумму сдачи на депозит: «Могу ли я дать вам ..., рублей, а оставшуюся сумму положить на ваш депозитный счет?»

Если клиент отказывается: «Подождите пару минут, я попытаюсь найти вам сдачу в других отделах! (и идем искать размен в кассе менеджера, в кафе, в спорт. магазине, просто у сотрудника!)»

Если и там сдачи нет: «К сожалению мне не удалось найти размен! Вы можете воспользоваться услугой и рассчитаться за нее на след. тренировке!»

10. Перепутали номерок/вещи

Прошу прощения, но мы перепутали ваш номерок! Не могли бы вы описать свою одежду, чтобы мы быстрее ее нашли!

Если потеряна шапка, варежки, зонт и пр. уточните « Не могли ли вы взять вещь с собой в раздевалку и оставить ее там? Точно ли ее сдавали в гардероб?»

Если клиент уверен что сдавал вещь и ее так и не удастся найти – «К сожалению на данный момент мы не можем найти вашу! Сегодня же мы вызовем специалиста и по камерам видеонаблюдения постараемся найти вашу..., и как только получим информацию - свяжемся с вами! Быть может вам необходимо вызвать такси ? (если на улице холодно и клиент потерял верхнюю одежду, шапку)

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАПИСЫВАЕТЕ ФИО КЛИЕНТА, ТОЧНОЕ ВРЕМЯ, КОГДА ОБНАРУЖИЛАСЬ ПРОПАЖА И ЗВОНИТЕ МНЕ(менеджеру)!

Входящие и исходящие звонки

Принимая/совершая звонок клиенту обязательно необходимо представится, сообщить название организации и уточнить у клиента возможность с вами разговаривать.

«Добрый день/вечер, меня зовут ... я администратор фитнес центра ПХЖ, скажите удобно ли вам разговаривать! Если клиент отвечает да – «я звоню вам по поводу...». Если нет – «Скажите через сколько я могу вам перезвонить!». Заканчивайте звонок фразой «спасибо большое, до свидания.»

Входящий звонок практически идентичен: «Добрый день/вечер, администратор фитнес центра ПХЖ,! Чем могу вам помочь?»

В телефонном разговоре мы не сообщаем номера сотрудников, информацию о клиентах и какие-либо другие персональные данные!

Если человек просит связаться с кем либо: «оставьте пожалуйста свое имя и номер телефона и ,, с вами обязательно свяжется!»

Если у вас спрашивают информацию, которой могут владеть только менеджеры (информация о картах, заморозке, договоре, акциях) – «К сожалению, я не смогу помочь в данном вопросе! Вы можете перезвонить по тел. 55-77-17 и наш менеджер сможет вас проконсультировать»

Если звонит наш клиент и просит связать с его менеджером - сообщите его рабочий тел.!

Если в клубе нет менеджера, а клиент пришел и хочет:

➤ **ЗАМОРОЗИТЬ КАРТУ !** Поясните, что заморозка карты осуществляется у менеджера, либо на сайте клуба или через приложение. Поэтому клиент может сделать ее на сайте, либо обратиться к менеджеру с 9.00-21.00.

➤ **ПОСМОТРЕТЬ КЛУБ!** Поясните, что для того, чтобы посмотреть клуб необходимо предварительно записаться на презентацию у менеджера с 9.00-21.00.

➤ **УЗНАТЬ ЦЕНЫ НА КАРТЫ!** Попросить оставить координаты, чтобы менеджер обязательно пригласил и в дальнейшем показал клуб. Если клиент настаивает на просмотр клуба, то приглашаем дежурного тренера, он показывает зал и так же берет координаты.

➤ **ЗАБРАТЬ ВОЗВРАТ СРЕДСТВ ЗА КАРТУ, ДОГОВОР, ПРОЧИЕ ДОКУМЕНТЫ!** Вы записываете ФИО клиента, и поясните, что на данный момент менеджера нет в клубе, поэтому вы передадите информацию менеджеру и он свяжется с вами и пригласит на встречу. Либо клиент может подойти сам в течение рабочей смены менеджеров с 9.00-21.00. Листочек с фамилией приходившего клиента относите в кабинет с пометкой о том, что он хотел, и что необходимо сделать менеджеру!

➤ **ЕСЛИ КЛИЕНТ ПРИХОДИТ С ЖАЛОБОЙ!** Дайте клиенту книгу **ОТЗЫВОВ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ**, и просите в ней сформулировать и написать свои замечания! После поясните, что передадите данную жалобу/пожелание менеджеру, и как только она будет рассмотрена - с ним свяжутся! После напишите на листочке ФИО клиента, с пометкой, что клиент оставил жалобу и ее необходимо рассмотреть, и отнесите в менеджерскую!

➤ **ЕСЛИ У КЛИЕНТА ЗАКОНЧИЛАСЬ КАРТА!** Открываете опцию «абонементы» у клиента, и смотрите дату окончания карты! Если карта закончилась **НЕДАВНО** - поясните, что вы сейчас пропустите клиента на тренировку, но перед следующим визитом, клиенту необходимо созвониться с менеджером и приобрести абонемент, так как больше его в клуб не пустят!

Оценка компетенции

Посредством собеседования рассматриваем претендента на должность исходя из его соответствии нашим критериям

- Приятная внешность
- Коммуникабельность
- Ответственность
- Умение работать в команде
- Знание 1С и ПК
- Открытость, легкость обучения
- Свободный график работы
- Отсутствие вредных привычек

Далее с соискателем обсуждаются все его обязанности и его готовность к их выполнению. Среди них:

- Встреча и распределение клиентов и гостей клуба.
- Консультация клиентов по текущим вопросам (консультации об описании представленных в расписании направлений фитнеса и их особенностях, спектре услуг входящих в абонементы, дополнительных услугах фитнес-центра и их ценах, правилах клуба и его графике работы, информирование о проходимых клубных мероприятиях и так далее).
- Продажа дополнительных товаров и услуг отдела рецепции (продажа услуг массажного салона, солярия, персональных тренировок, фитнес-диагностики, доп.продажи).
- Прием и распределение входящих звонков.
- Контроль за соблюдением порядка отдела рецепции (еженедельные проверки наличия продаваемых отделом товаров, проверка раздевалок и гардероба на предмет поломок, контроль за соблюдением имущественного порядка в клубе).

Для проверки понимания и искренности соискателя во время собеседования ему задаются вопросы, с частыми повторениями и смежными формулировками, которые помогают понять честно ли претендент на должность отвечает на вопросы.

Далее мы просим перезвонить нам через определенное время и узнать наше решение о его возможности работы. В это время мы проводим анализ проведенного собеседования, и если соискатель нам подходит - приглашаем его на следующий этап - стажировку.

для администраторов:

1. Как осуществляется прием смены и обход клуба.
2. Что делать если зашел посторонний человек.
3. Как взаимодействовать с тренерами, МОП, фитнес директором, Валерием Михайловичем, и тп.
4. Как правильно принимать жалобы от клиента-разобрать максимум ситуаций которые уже возникали когда-либо в клубе.
5. Что делать если не работает терминал, как правильно принимать оплату от клиента.
6. Консультация клиента по групповым тренировкам.
7. Как и когда поддерживается порядок на рабочем месте.
8. Как принимать поставщиков или доставку.
9. Как реагировать если клиент говорит мне обещали скидку или тп
10. Как работать в 1с ,Как говорить клиенту про долги, как продавать солярий и все к нему прилагающее.

Приложение 6
Анкета для персонала.

Наименование	1	2	3	4	5
Уровень з/п					
Возможность карьерного роста					
Отношения в коллективе					
Возможность самореализации					
Свободный график работы					

Приложение 7
Опросник для сотрудников о приложении

- 1. Удобно ли вам было записать человека на занятие?**
- 2. Оцените степень работы приложения, быстро ли работает приложение?
(1-медленно; 5-очень быстро)**
- 3. Оцените степень удобства приложения.**
- 4. Довольны ли вы качеством приложения**
- 5. Что именно вам понравилось**
- 6. Что именно вам не понравилось**

Section 2

Формирование системы мотивации на предприятиях малого бизнеса, Formation of a motivation system in small businesses

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ71	Калаева Дарья Сергеевна		

Консультант ИШНКБ ОКД:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Н.В.	к.п.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Рыбушкина С.В.			

2. Analysis of the system of motivation in the organization

2.1 General characteristics of the center PowerHouse Gym fitness center.

PowerHouse Gym fitness center was registered in 2006.

The main purpose of the IP is to make a profit.

The mission of the organization is more than just fitness.

The commercial organization is located at the address: Tomsk, Krasnoarmeyskaya street 120.

PowerHouse Gym is in the top four of the world's largest fitness networks . The clubs successfully operate in 20 countries of the world, bringing together more than 1.5 million people. Distinctive features of the fitness centers under the PowerHouse Gym brand were and remain:

- the desire to charge with energy,
- the ability to achieve results with everyone involved,
- willingness to do it professionally,
- use the highest quality and reliable equipment,
- the desire to introduce innovative methods of training,
- the ability to provide impeccable service. [1].

In Russia PowerHouse Gym began development from Yekaterinburg. In 2003, the 1st fitness center was opened, which meet visitors for more than 10 years every day. After the start of 5 fitness centers in Yekaterinburg, the network started spreading across Russia, and projects were launched in Tomsk, Kazan and Reutov (Moscow region).

One of the key priorities for the club is work with children. Gymnastics, choreography, aerobics, boxing and yoga, classes in the pool and developing programs(nutrition) has been already tested by more than one generation of small clients. Children's direction is represented in all clubs of the network.

PowerHouse Gym - effective fitness!

The management company Professional Fitness Technologies is the owner of several networks of fitness centers in Yekaterinburg, as well as the exclusive owner of the rights on the PowerHouse Gym.

Thus, IE Shishkin M.V. opened a fitness club in Tomsk by franchise provided by the management company Professional Fitness Technologies.

The staff is qualified in the fitness PowerHouse Gym The organizational structure is presented in Appendix 1.

The organizational structure is linear [19].

From the analysis of the range of products (Table 2) and from the main economic indicators (Table 3) we will try to draw conclusions about the efficiency of the enterprise and determine the prospects for its development.

Table 2 — The range of products of the enterprise (organization)

Type of products (services)	Cm- fiveper 1 unit.	2015	2016	2017
		pc. (kRUR)	pc. (kRUR)	pc. (kRUR)
Services - Club Cards (Day)	24,000	338 / 8112.00	432 / 10368.00	598 / 1435.00
Services - Club Cards (Evening)	16,000	345 / 5520.00	561 / 8976.00	698 / 11168.00
Services - Children's Club Card	9000	128 / 1152.00	135 / 1215.00	369 / 3321.00
Services - Club Card (Gold)	36,000	94 / 3384.00	126 / 4536.00	254 / 9144.00
Services - Personal Training	600	1230 / 738.00	1987 / 1192.20	3542 / 2125.20
Total:		2135/18906	3241/26287	5461/26356

As can be seen from Table 1, the growth and development rates of the club are the same at all levels; there is no decrease in demand and revenue for any service.

Table 3 — The main economic indicators of the enterprise

Indicators	2015	2016	2017	Growth rate (Tr),%	
				2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6
Income from sales, .kRUR	18906	26287	40110	25%	35%
Average number of people	24	35	40	31%	11%

Labor productivity	0.07	0.08	0.10	12%	20%
Payroll , kRUR	3041.28	5266,8	7825.0	42%	27%
The average monthly salary of an employee, kRUR.	8.0	9.5	12.35	19%	30%

Production depends on the average listed number of employees and on the time spent on production. The formula looks like this:

$$B = V / T \text{ or } B = V / N, \text{ where}$$

- V is the quantity of the manufactured product;
- T — time spent on its manufacture,
- N — the average listed number of employees.

Table 4 — Productivity and salary in the enterprise

Indicators	2015	2016	2017	%
The average listed number of employees, people.	24	35	40	40%
Worked days by one employee per year	115	119	126	8%
The average duration of the working day, hour-s.	7.5	8.05	7.96	5%
Total working time: pers.- days	2760	4165	5040	45%
pers.- hours.	20700	33528	40118	48%
Average annual labor productivity, RUR	0.07	0.08	0.10	35%
Average daily labor productivity, RUR	6.85	6.31	7.96	35%
Average hourly labor productivity, RUR	0.91	0.78	1.0	14%
Salary for 1 employee, RUR	913.33	784.03	999.79	8t%

Labor productivity per employee:

$$Pr = (\text{Volume of production} * (1 - K_i)) / T.$$

As can be seen from the table, for the period from 2015 to 2017, an increase in labor productivity is observed, the fitness club is in the growth stage and is actively gaining turnovers.

2.2 Analysis of staff

Effective personnel management is impossible without adequate information characterizing various aspects of the state of the organization's personnel. Analysis of the company's staffing depends on the composition and structure of employees.

The analysis of the structure of the population of employees of the Company was carried out by the main indicators: the analysis of the structure of the labor force by categories of employees; the analysis of the age structure of the workforce; analysis of the educational structure; the staff turnover analysis. The personnel base is a source, the analysis was carried out personally by me.

The average listed number of PowerHouse Gym in 2016 amounted to 40 people. At the same time, the actual number on 01.01.2017 was 40 people, including:

- managers — 2 people,
- specialists — 36 people;
- workers — 2 people.

From the analysis of staffing we see that the main part is made up of specialists, these are sports instructors.

Managers include: director, chief accountant.

Personnel structure of PowerHouse Gym by category on 01.01.2017 is presented in Figure 5

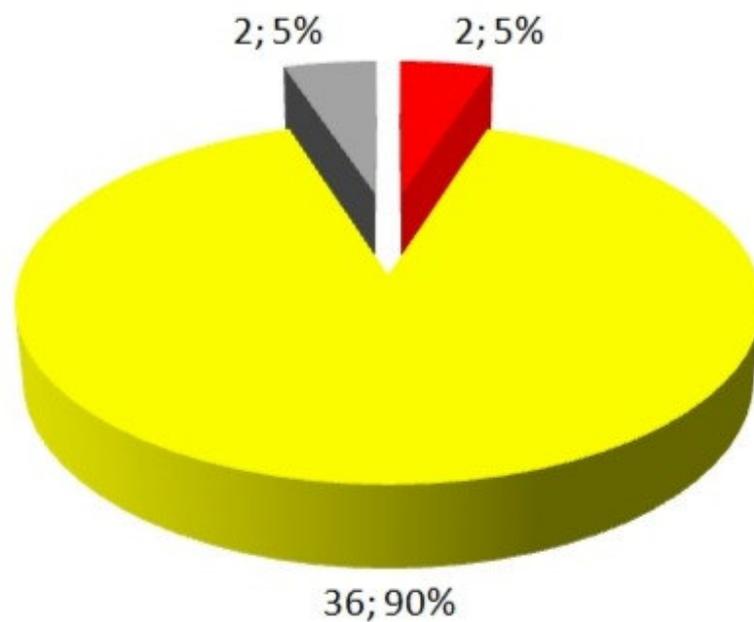


Figure 5 — Composition of employees of Fitness club PowerHouse Gym by category.

Dynamics of changes in the composition of workers by category for 2016-2017 is shown in Figure. 2

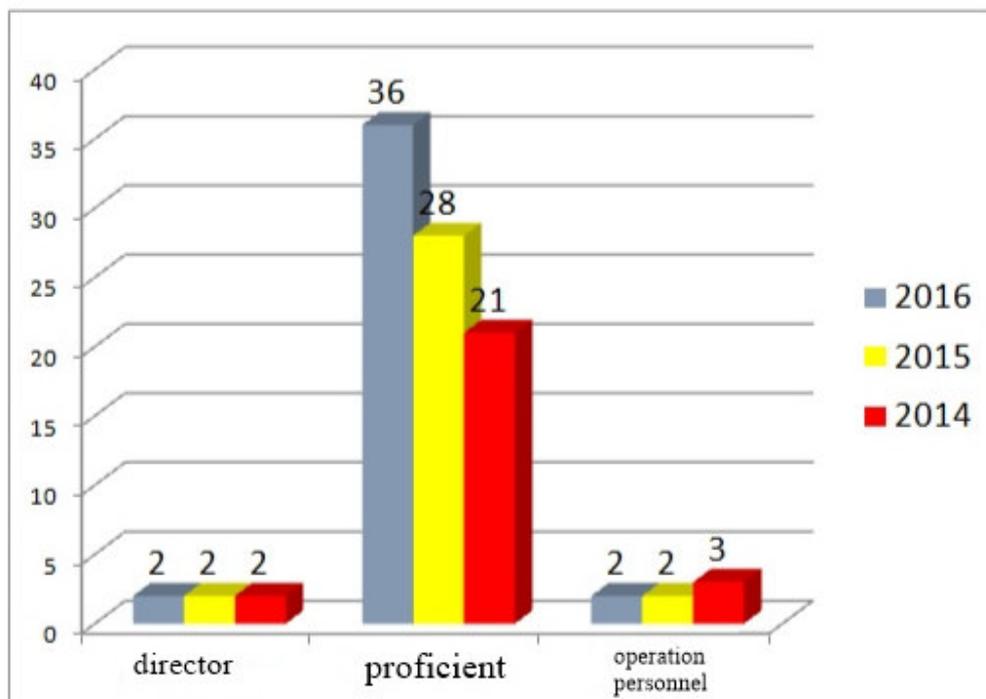


Figure 6 — Dynamics of changes in the composition of workers by category for 2014-2016.

The number of staff compared with the same period in 2014 increased. This is due to the expansion of activities.

Let us consider the staff of the Company by age. The composition of workers by age is presented in Figure 7.

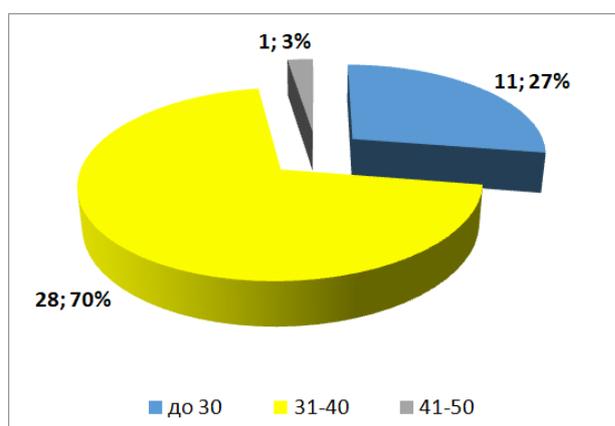


Figure 7 — The composition of employees by age as of 01.01.2016.

As we can see from the figure, the largest number of workers as of January 1, 2016 are employees from 31 to 40 years old — 28 people (70%), the next group of workers in descending order is under 30 years old — 11 people (27%), older than 41 — 2 people. (3%).

The dynamics of personnel changes by age for 2014–2016 is presented in Figure 8.

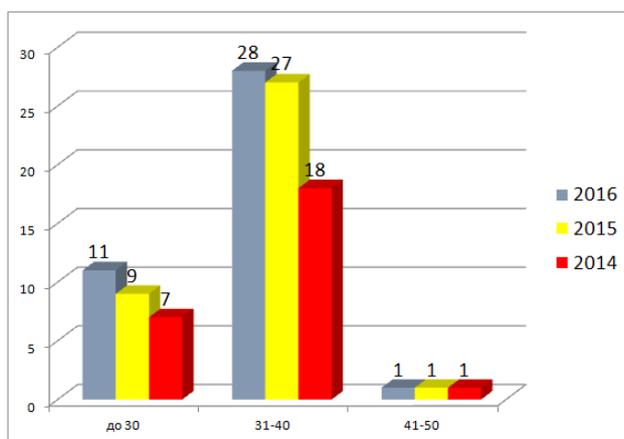


Figure 8— Dynamics of number changes during 2014-2016 .

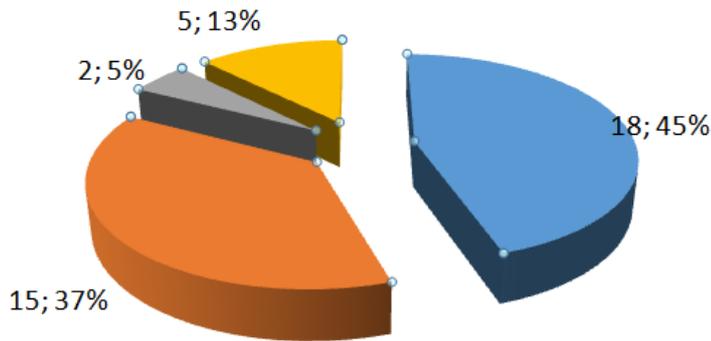


Figure 9— The structure of the employees by education.

As can be seen from the figure, the largest part of workers has a higher professional education — 18 people. (45%).

Let us consider how the composition of education has changed for 2014-2016. The dynamics of the change is given in Figure 6.

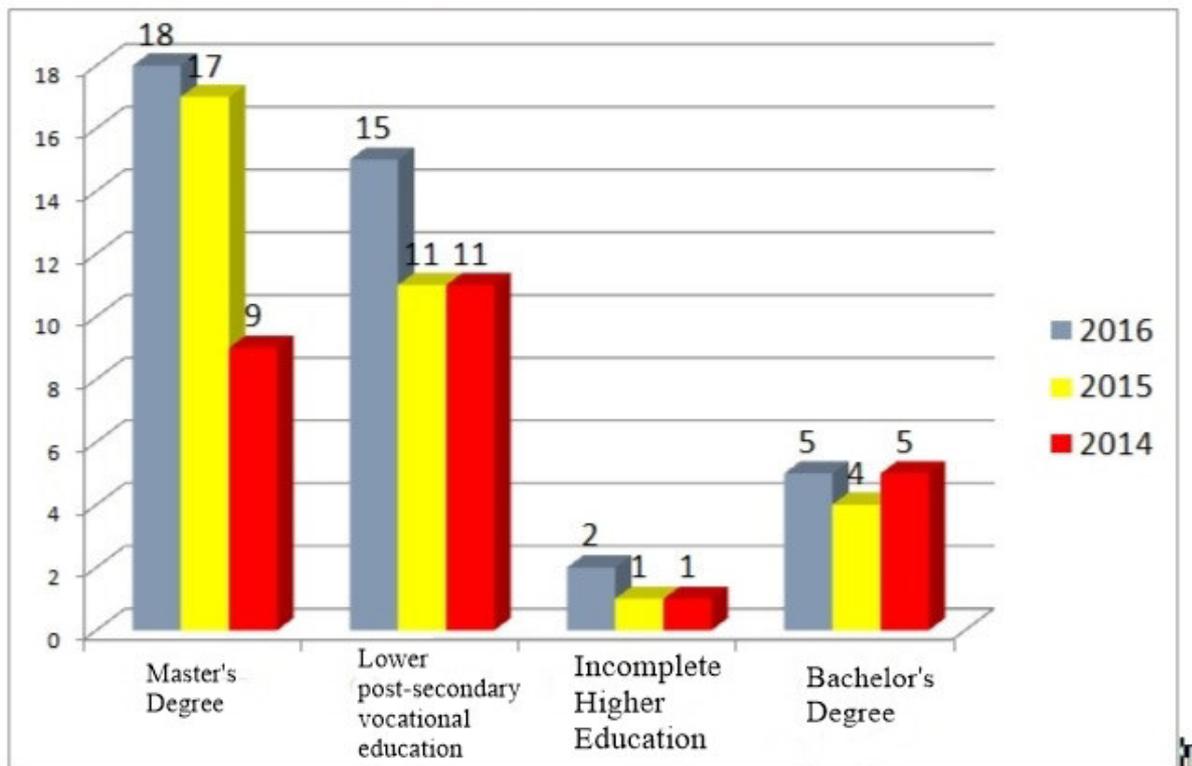


Figure 10— Dynamics of changes in the composition of education for 2014-2016

As we see from figure 9, the level of education in 2015 has changed upwards as a whole in the club.

Let us consider how many workers were taken and laid off in 2014.

Table 5 — The dynamics of personnel movement in the enterprise

Indicators	2014	2015	2016
The number of staff at the beginning of the year	26	32	41
Taken to the enterprise	14	10	16
Out of the enterprise, total	15	7	16
Including:			
To study	0	0	0
In the Armed Forces	1	0	1
For retirement and other reasons	0	0	0
At their own request	13	7	15
For violation of labor discipline	1	0	0
The number of staff at the end of the year	25	35	41
Average listed number of staff	24	35	40
Recruitment	58%	29%	40%
Turnover ratio for retirement	63%	20%	40%
Flow rate	58%	20%	38%

From the presented analysis of the movement of personnel, it can be seen that in 2015 there was a decrease in staff turnover by half compared with 2014. However, in 2016, an increase in staff turnover is observed. Obviously, this is due to the fact that the average salary increased only by 8% in 2014-2016. Of great importance for the stabilization of the team is to match the level of wages with the market level. In addition, there is no analysis of staff turnover in the fitness club, which indicates the existing shortcomings in the personnel management system. Most employees leave after 6-12 months of work. The main problem of motivation is the adaptation of staff. After analyzing the management technologies that are presented in theory, I developed an adaptation program for the administrators of the fitness center.

The second problem is that there is no systematic organizational work. This organization works on this problem by introducing an application called mega plan into the company. For this application I will identify some risks and give recommendations.

2.3 Development of a program for the adaptation of staff to improve the system of motivation.

Effective personnel management is impossible without reliable information describing various aspects of the state of the organization's personnel. When an employee comes to work, the management introduces the rules and the charter of the organization.

Advantages and disadvantages.

Below is a table that monitors the positive and negative aspects of the work of service managers.

Table 6 — The positive and negative sides of the fitness center .

Advantages	Disadvantages
------------	---------------

Development of communication skills, the culture of communication with customers is regulated (using the rules of communication with customers)	The rules of the club spelled out only penalties.
Use of fitness center services outside working hours	Frame turnover
Discounts on sports nutrition in the store at the center	Possible stressful situations with customers
Floating work schedule	Work on the «legs»
New acquaintances	

I developed an adaptation program, to get rid of the negative aspects. The object of investigation is the labor staff, service managers in the fitness club.

The purpose of the labor adaptation system, besides ensuring the fastest entry into the position, is the minimization of the number of possible mistakes and reduction of the discomfort of the first days of work, as well as an objective assessment of the level of qualifications and potential of the employee [20].

At the test object, adaptation stages were proposed and carried out with two new employees according to the following algorithm [21]:

First stage. Preparing for the entrance of a new employee.

1. Formation of the class of mentors. The list is formed from the most experienced workers.

2. Creation of instructions, algorithms for new staff. Ideally, each workflow should be described or presented in the form of an algorithm, so that new employees can quickly and efficiently get acquainted with equipment and production technologies. Appendix 3.4.

Second phase. Employee starts work.

1. Registration on work and the general orientation of the new employee. At this stage, the employee acquires the first idea of the organization, its responsibilities, and other points necessary to understand the new work situation.

2. Introduction to the position. The new employee undergoes the so-called staged interview with his immediate supervisor, dedicated to introducing and clarifying all the necessary questions. These questions are compiled by the club manager and may vary, but basically, these questions are related to the usual situations that can occur with the receptionist. An example can be found in Appendix 5.

The third stage. Intermediate control.

The head of the club conducts an adaptational conversation with a new employee, during which they find out the extent to which the employee is included in the work, the difficulties and discomforts he is experiencing, then tasks are set for the next period until the end of the probationary period.

Fourth stage. Summing-up. The results of its passage are summed up. A conversation with the employee is held, during which the following are discussed: the fulfillment of the tasks set, the reasons for the successfully and unsuccessfully executed assignments; the degree of employee involvement in work and team; compliance with corporate values; Difficulties encountered at the stage of primary adaptation. The conversation ends with an assessment of the effectiveness of the probation period, a decision is made to continue the work of a novice. The success of the trial period of a new employee depends on whether or not he remains in the company [18].

Risks were identified for this stage. The coordinator of the risk management system is the head of the quality management department.

The coordinator should:

- Responsible for the organization of an effective RMS, which allows to identify, evaluate and manage the risks of the company;

- Coordinates the work of structural divisions of identifying and assessing risks, as well as the development and implementation of risk management measures;
- Develops a map and a register of company risks based on the list of identified risks, is responsible for updating the registry and risk maps;
- Aggregates risk information and prepares company risk reporting.
- Informs the head of the company information on the allocation of resources in case of the need to take immediate measures to manage risks or to reduce the negative consequences of an already realized risk.

We will carry out a risk analysis for the process «Personnel Management» at a small business enterprise, as it is one of the main ones in the company.

Table 7 —Risks for the process.

Risk	Source / Possible Cause of Risk	Possible consequences from risk realization	Risk management measures	assessment		owner	
				probabi lity	hardne ss	Risk level	
Staff leaving	Law Salary	failure to achieve any goals (most of all have to fear falling sales and production failure) failure to achieve project objectives (in the care managers).	Control of the quality of work of employees of different departments ; Meetings with employees; Employee training	4	3	high	Servic e Mana ger
Lack of staff	Problems can affect	The impossibility of achieving the	Control of personnel	3	4	high	Servic e

required qualifications	all processes, which at best will require additional staff, at worst - the inability to achieve goals (sales, product quality	goals of the organization (both operational and strategic). Decrease in labor productivity	management ; Quality control of QMS documentation				Manager
Lack of staff	Unlike the lack of personnel with the required qualifications, this risk is the physical absence (there is no one to go to work) for employees of specific specialties.	Failure to achieve the objectives: the failure of implementation of plans, the inability of development and so on.	Monitoring compliance of documentation on working class schedules; HR management	4	4	high	Service Manager
Unconscious	The personnel	Reputational costs ; fines.	Legislation control	2	3	average	Club manager

violation of labor laws	department may unknowingly fail to comply with any of the clauses of the labor legislation.						ger
-------------------------	---	--	--	--	--	--	-----

As a result of these activities, it was revealed that new employees easily adapt using this algorithm, clearly know their new responsibilities and can easily find a solution to any complex task. The introduction of a staff adaptation system in an organization helps new employees to quickly join the team, understand the requirements, and quickly reach the required level of productivity. For any organization, the adaptation system significantly reduces staff turnover on a trial period, which leads to a reduction in the cost of recruiting staff [16].

In practice, there have often been cases in which the company has respected a system of fines for certain violations of labor regulations.

List of violations and penalties

- failure to attend the shift 3000 RUR
- late for shift 250 RUR
- answer to the client not according to the script 150 RUR
- lack of representation for incoming call 150 RUR
- work without badge 150 RUR
- informal communication in the workplace with staff 150 RUR
- telephone use (conversations not connected with work, social networks, etc.) 150 RUR
- no entry or exit made to the client (without objective reasons) 100 RUR

- pass to the club of a stranger (no subscription, debtor, black list)
500 RUR
- withdrawal of funds without a client's knowledge from a personal account 250 RUR (there may be additional penalty of the full amount of withdrawn funds)
- cash disbursement from the cash register without specifying a manager
250 RUR
- unchecked personal lessons (preliminary check) 10 RUR
- mistakes in personal training totaling 150 RUR / person
- unchecked warehouse 150 RUR
- more than 5 shortages per week 100 RUR per person (besides deducting the number of shortages at the end of the month)
- unpaid checks payment of the check amount
- Failure to bring information to the shift receiver 150 RUR
- pass to the club of a stranger 500 RUR
- The employee withdraws money from deposit 250 RUR
- The employee took the money from the cashier 250 RUR
- The employee did not check workouts 10 RUR
- The employee did not check booths 150 RUR
- The employee has left unpaid checks 150 RUR.

However, in many organizations, this method of regulating the activities of subordinates is considered the most effective. Most often, to achieve a decent level of these conditions, the only salary is not enough. He does not motivate to labor diligence, because it does not depend on the outcome of the work. Because of this, employers are taking measures to motivate employees to increase activity for the benefit of the company. Product reward will be an effective way.

All employees must be awarded. Only in this case they will allow achieving the planned effect - increasing employee motivation to further improve their work.

Recommendations for staff rewards in the fitness club:

- official employment;
- the work plan executed in time by shift;
- individual trainer + training program for staff;
- organization of corporate holidays;

Social support.

The adaptation program is an integral part of the effective work of the organization, it helps the new employee easily adapt to the company and get involved in the work faster, focusing on the quality result. The competently organized motivation of staff will also allow increasing the efficiency of employees.