# Совершенствование системы мотивации персонала

**2015**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

.1 Сущность мотивации персонала в организации

.2 Методы мотивации персонала

. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АВТОМАТИВЗАЦИИ КОМПЬЮТЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

.1 Организационно-экономическая характеристика Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности

.2 Анализ форм и методов мотивации персонала в Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности

.3 Анализ потребностей персонала

. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АВТОМАТИЗАЦИИ КОМПЬЮТЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

.1 Разработка мероприятий по совершенствованию Эффективности управления мотивацией персонала

.2 Оценка экономической и социальной эффективности проектных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы определяется тем, что в современной рыночной экономике любому коммерческому предприятию необходимо уделять повышенное внимание управлению персоналом и его мотивацией. Какой бы эффективной не была организация бизнес-процесса, человеческий фактор всегда будет играть ключевую роль в успешности или провале того или иного коммерческого мероприятия.

Мотивации в последнее время уделяется очень большое значение. Это связано с глобальными изменениями в мировой экономики, которые стали следствием научно-технического прогресса.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Если раньше обязанностью наемного работника было устанавливать гайку «А» на болт «Б», что не предполагало принятие решения, а требовало от сотрудника конкретных действий - то теперь ситуация изменилась. Непосредственно производственный процесс, как правило, максимально автоматизирован. Участие физического труда работника, который может осуществляться без каких-либо мотивационных стимулов - сведено до минимума.

В настоящее время, каждый наемный сотрудник должен принимать решения, общаться с клиентами и т.д. В случае отсутствия у него лояльности к той организации, в которой он работает - процесс его работы в организации может вместо пользы принести вред.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Мотивация сотрудников - это явление комплексное. Для мотивации разных категорий специалистов необходимы различные принципы мотивации. Есть ряд специальностей в которых нематериальные стимулы (принадлежность к известной компании, важность труда и т.д.) могут играть даже более существенную роль в мотивации человека, нежели материальные факторы - заработная плата или какие-нибудь бонусы и надбавки.

Искусство управления играет важную роль в результативности организации. Положительная мотивация приводит к росту производительности труда.

Управление персоналом включает следующие составляющие: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивидуума и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Практическая значимость работы связана с тем, что мотивация труда персонала способствует развитию предприятия как в периоды кризиса, так и при благоприятной экономической конъюнктуре. Также практическую значимость выпускной квалификационной работы можно определить тем, что на российских предприятиях все еще присутствует низкая культура управления персоналом, а мероприятия по мотивации труда сотрудников недостаточно хорошо продуманы или вообще отсутствуют.

Степень изученности темы мотивации персоналом достаточно высока. В мире существует значительное количество научных публикаций по заявленной проблематике. Разработано также достаточно большое количество систем мотивации и управления персоналом.

Целью дипломной работы является изучение вопросов повышения эффективности управления мотивацией персонала в современных условиях.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

описать сущность мотивации персонала в организации;

дать описание методам мотивации персонала;

жать организационно-экономическую характеристику компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности;

провести анализ форм и методов мотивации персонала в Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности;

выявить основные потребности персонала в организации;

разработать проект по повышению мотивации персонала в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности;

описать социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению мотивации.

Объектом исследования в дипломной работе является компания Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности.

Предметом исследования в дипломе выступает мотивация персонала в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав с подпунктами, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе дипломной работы рассматриваются общие теоретические вопросы, которые касаются мотивации персонала и методов мотивации, которые используют отечественные и зарубежные предприятия.

Вторая глава дипломной посвящена анализу существующей системы мотивации труда на предприятии Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности, выявлению основных потребной персонала организации.

В третьей главе предлагаются мероприятия, реализация которых должна быть направлена на совершенствования управления мотивацией в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности.

В заключение даются основные выводы по результатам работы.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**.1 Сущность мотивации персонала в организации**

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В настоящее время нет однозначных трактовок мотивационного механизма. Некоторые ученые определяют его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий. В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и закономерностях поведения людей в организации.

По мнению автора, мотивационный механизм предприятия - это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы.

Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения ряда задач.

Рассмотрим более подробно приведенный алгоритм:

необходимость выявления факторов, определяющих структуру мотивационного механизма;

конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды;

определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы;

выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание;

выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала;

выработка принципиальных функций данного комплекса;

выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия);

оценка эффективности мотивационной политики предприятия.

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки и приложения.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

Рис. 1 - Технологии создания мотивационного механизма в организации

Содержательный подход к мотивации представлен в концепции иерархии потребностей известного американского социолога А. Маслоу, сформулированной им в 1940 г.

Рис. 2 - Иерархия потребностей по Маслоу

Согласно этой концепции люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно классифицировать по группам, находящимся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу построил пирамиду потребностей из пяти групп, составляющих ее структуру.

Модель А. Маслоу в форме пирамиды показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивироваться ими в своем поведении.

Неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, в то же время удовлетворенные потребности не мотивируют людей, и их место занимают неудовлетворенные потребности.

К первому уровню потребностей относятся физиологические потребности, удовлетворение которых, как считает Маслоу, дает человеку возможность элементарного выживания. Это потребности в пище, одежде, отдыхе и пр. Они удовлетворяются минимальным уровнем заработной платы при более или менее сносных условиях труда. Без удовлетворения потребностей первого уровня не возможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

Второй уровень объединяет потребности в безопасности и уверенности в будущем, которые могут быть удовлетворены заработной платой, превышающей минимальный уровень и позволяющей приобрести страховой полис, сделать взносы в страховой фонд. Кроме того, эта потребность требует работы в надежной организации, в которой сотрудникам предоставляются определенные социальные гарантии.

На более высоком, третьем, уровне находятся потребности в поддержке со стороны окружающих. Для их удовлетворения необходимо участие человека в коллективной, творческой работе, внимание и одобрение руководителя и коллектива.

Четвертый уровень образует потребности в самоутверждении, в общественном признании окружающих. Их удовлетворение связано с завоеванием авторитета, лидерства, известности, публичного признания.

И, наконец, на пятой ступени иерархии у Маслоу находятся потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения этих потребностей необходимо иметь свободу творчества и выбора средств решения поставленных задач.

Основная деятельность человека - это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя свои возможности на рынке труда (Табл. 1).

Исследования показывают, что активный созидательный труд в настоящее время в той или иной мере входит в содержание деятельности большей части работающего населения, прежде всего специалистов с высшим и средним специальным образованием, административно-управленческого персонала, высококвалифицированных рабочих, работников услуг. Это ведущий отряд национальной рабочей силы, охватывающий в западных странах от 40 до 50% занятых в народном хозяйстве.

Таблица 1 - Мотивационная модель

|  |  |
| --- | --- |
| Претворение в жизнь потребностей своей личности | Реализация своего потенциала |
| Уважение к себе признание со стороны других | Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения. |
| Социальные контакты | Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным |
| Уверенность в завтрашнем дне | Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок. |
| Физиологические потребности | Питание. Квартира. Одежда. |

Рынок труда как экономическая категория долгое время рассматривался как явление, присущее лишь капиталистическим странам, а безработица как следствие господствующих отношений на рынке труда, возникающих в результате многочисленных противоречий между трудом и капиталом. Рынок труда, как и рынки капиталов, товаров, ценных бумаг, является составной частью рыночной экономики.

На рынке труда встречаются продавец и покупатель, как при любой сделке купли - продажи. Продавцы - это работники, предлагающие свою рабочую силу (способность к труду), а покупатели - это трудовые коллективы или отдельные предприниматели, которые могут самостоятельно решать, сколько и каких работников им требуется.

На рынке труда предприниматели и трудящиеся ведут переговоры (коллективные и индивидуальные) по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

Продажа труда может иметь место лишь при условии, если работник юридически свободен и может по своему усмотрению распоряжаться своими способностями к труду. С другой стороны, юридическая свобода не вынуждает его продавать свой труд; эта необходимость появляется лишь тогда, когда он не имеет всего необходимого для удовлетворения своих потребностей.

Появление на рынке продавца, в свою очередь, еще не гарантирует продажи его товара, для этого нужен покупатель. Таким покупателем становится предприниматель, располагающий всем необходимым для ведения своего хозяйства, кроме наемных работников. Здесь надо иметь в виду одно важное обстоятельство: предприниматель, покупая рабочую силу, предлагает работнику трудиться на определенном рабочем месте, вместе с этим и работник, продавая свой труд, предъявляет спрос на определенное рабочее место.

После купли-продажи обычного товара продавец и покупатель в большинстве случаев прекращают свои взаимоотношения. Отношения же купли-продажи труда непрерывны с момента найма работников до их увольнения. Поэтому не правы те, кто считает, что рынок труда существует лишь за пределами предприятия, а те работники, которые заняты на фирмы, уже не стоят в отношениях купли-продажи своего труда с предпринимателем. Предъявляя спрос, предприниматель адресует его не только тем, кто ищет работу, но и занятым на других предприятиях, предлагая им более выгодные условия найма. В то же время и среди занятых работников немало тех, кто ищет работу на других предприятиях с более выгодными условиями найма.

Особенность товара «труд» заключается также в том, что его невозможно хранить, как другие товары. Более того, если работник не продал свои способности и навыки, он не будет иметь дохода, а, следовательно, и средств для удовлетворения своих потребностей. А количество этих жизненных средств и их цена на рынке не зависят от того, продал работник свой труд или нет. Эта особенность имеет огромное значение для рыночной экономики в целом.

Существенная особенность товара «труд» заключается также в его полезности после начала использования. Он не уничтожается при использовании, а напротив, создает или участвует в создании благ.

Основным стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата. На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам.

Рис. 3 - Кривая спроса

Обычно под заработной платой понимают ставку заработной платы, то есть цену, выплачиваемую за использование единицы труда в течение определенного времени. Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальной заработной платой является сумма денег, которую получает наемный работник за свой труд в течение определенного периода времени. Реальная заработная плата - это те товары и услуги, которые можно приобрести на полученные деньги. Она находится в прямой зависимости от номинальной заработной платы и в обратной от уровня цен.

Цены на факторы производства, в том числе на труд, определяются на основе закона спроса и предложения. Классическая теория занятости предполагает построение функции совокупного спроса на труд и совокупного предложения труда в условиях совершенной конкуренции. Субъектами спроса на рынке выступают предприниматели и государство, а субъектами предложения - работники с их навыками и умениями. Спрос на труд находится в обратной зависимости от величины заработной платы. При росте заработной платы спрос на труд со стороны предпринимателя сокращается, а при снижении заработной платы спрос на труд возрастает. Эту зависимость отражает кривая спроса на труд (Рис. 2). Точки на оси абсцисс (Т) - величины требующего труда, а на оси ординат (ЗП/Ц). Точка с координатами (Т; ЗП/Ц) является примером того, что низкой заработной плате ЗП/Ц соответствует большой спрос на труд Т1э и наоборот (точка с координатами Т2; ЗП/Ц)).

Предложение труда также зависит от величины заработной платы, но уже в прямой пропорции. Кривая предложения труда показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение труда, а при ее снижении уменьшается (Рис. 4).

Рис. 4 - Кривая предложения труда

Особую важность представляет исследование взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения для достижения рыночного равновесия (Рис. 4). Очевидно, что оно достигается в точке Р, которой соответствует определенный уровень заработной платы ЗП/Цр и заданное этим уровнем предложение труда Тр. Это означает, что все предприниматели, согласные платить зарплату ЗП/Ц, находят на рынке необходимое количество работников. Точка Р определяет положение полной занятости. В случае превышения зарплатой уровня равновесной цены (в точке с ординатой ЗП/Ц) предложение на рынке труда превышает рыночный спрос.

В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, возникает избыток предложения труда.

Рис. 5 - Кривая спроса и предложения

Далее в дипломной работе рассмотрим методы мотивации персонала

**1.2 Методы мотивации персонала**

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

К сожалению, среди российских компаний еще бытует мнение, что достаточно разработать стандартное положение о мотивации и стимулировании персонала, оформить его в виде приказа и оповестить о нем сотрудников, как система начнет действовать сама собой. На самом деле наиболее трудоемким и определяющим успех всего процесса является этап внедрения системы мотивации, который занимает приблизительно 70% от всех трудозатрат.

Прежде чем приступить к разработке системы мотивации, нужно проанализировать массу факторов. Одним из основных является стадия развития компании, т. к. приоритеты системы мотивации для каждой стадии различны (см. рис. 5).

Когда компания находится на стадии формирования, ее штат, как правило, минимизирован, ресурсы ограничены, так как все они вкладываются в развитие бизнеса, а цели организации еще не приобрели достаточной четкости.

Рис. 6 - Стадии развития компании

Характерные черты компании на этом этапе:

целеустремленность;

способность рисковать;

наличие сотрудников, преданных делу;

высокая сплоченность и взаимодействие;

использование директивного метода руководства, требующего быстрого исполнения и тщательного контроля.

Продвижение к следующему этапу интенсивного роста требует стабильного обеспечения ресурсами. Полномасштабной системы мотивации в этот период в компаниях, как правило, еще не существует, хотя, возможно, уже присутствуют ее отдельные элементы. Необходимость в материальной мотивации на этой стадии минимальна, а социальная и корпоративная ограничены ресурсами. Основными задачами системы мотивации на этой стадии являются формирование чувства сопричастности к общему делу и побуждение к разносторонней деятельности.

Характерными чертами следующей стадии стадии интенсивного развития являются:

неравномерный рост, который чередуется периодами бурной деятельности и затишья;

дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа;

формирование миссии, разработка стратегии компании;

часто еще неформальные коммуникации и структура компании;

внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования;

приток новых сил;

высокая персональная ответственность сотрудников.

Материальная, социальная и корпоративная составляющие системы мотивации представлены на этой стадии широкой палитрой. Приоритетной является материальная мотивация.

Стадия стабилизации компании характеризуется:

стабильной структурой;

наличием всевозможных правил и регламентов;

четкими бизнес-процессами и процедурами;

увеличением выпуска продуктов/услуг;

процессы принятия решений становятся более консервативными;

уход какого-либо сотрудника не критичен для компании.

Штатная численность сотрудников на этой стадии становится оптимальной, вводится система грейдов, диверсифицируется система мотивации. Несмотря на общую благодушную картину, именно эта стадия является для многих компаний переломным моментом. Именно на ней проявляются организационные слабости, недостатки, скрытые угрозы. И если в этот период компании не удается выйти на новый, более высокий цикл развития, то ее неминуемо ждет стадия спада и в худшем случае краха.

На стадии стабилизации происходит переоценка всех мотивационных систем. Затраты оптимизируются за счет появления дифференцированных программ мотивации для различных грейдов сотрудников.

Следующая стадия развития компании характеризуется:

замедлением темпов роста;

появлением громоздкой системы контроля;

бюрократизацией процессов;

закрытостью для новых идей;

снижением мотивации сотрудников;

потерями в организационной эффективности.

Как следствие упадок спроса на продукцию, конфликты, сокращение персонала, кризисное состояние.

Стадия спада часто сопровождается уходом наиболее профессиональной части персонала. Поэтому основной задачей системы мотивации на этом этапе становится удержание лидеров, профессионалов, лояльных сотрудников, способных переломить ход событий.

Система мотивации и стратегические задачи компании

Крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании.

Наиболее распространенной ошибкой является разработка системы мотивации на века. В этом случае рано или поздно она неизбежно перерождается в обычную систему поощрений. Последняя предполагает поощрение или награду за уже достигнутые результаты, в то время как система мотивации призвана мотивировать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, повышению планок.

Кроме того, ко всему хорошему рано или поздно привыкают. Подобно тому, как новый костюм сначала радует и воспринимается нарядным, но потом становится повседневным, система мотивации сначала воодушевляет персонал на подвиги, а затем превращается в скучную систему поощрений.

Эффективная система мотивации должна пересматриваться ежегодно. При разработке каждой новой программы учитываются недоработки, ошибки, пробелы прошлой, новые цели и задачи, изменения внутренней и внешней среды. Любая разработка преследует определенные цели. Система стимулирования нашей компании направлена на:

управление мотивацией сотрудников;

стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижении целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;

повышение личной и командной результативности работников;

установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;

привлечение и удержание работников, необходимых компании;

позиционирование компании как лучшего работодателя.

Основные принципы системы мотивации

Наверное, не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации должна быть:

проста и понятна всем;

прозрачна и публична;

максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;

приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Система мотивации состоит из нескольких основных блоков:

материальная мотивация;

социальная мотивация;

корпоративная мотивация.

По мнению большинства российских HR-менеджеров, самой сложной является разработка материальной системы мотивации. Невозможно выстроить справедливую систему материальной мотивации, если не будут абсолютно прозрачными критерии оценки принятия решений. Поэтому главный шаг это разработка показателей эффективности деятельности (KPI, Key Performance Indicators) как для компании в целом, так и для каждого структурного подразделения. Работа эта сложная, кропотливая, длительная и, как показывает практика, самая важная при разработке системы мотивации. Кроме того, наличие четких конкретных измеримых количественных показателей существенно снижает долю субъективных экспертных оценок, делая систему мотивации предельно объективной.

В компании ежегодно должны устанавливаться ключевые показатели KPI для компании в целом, которые утверждаются Советом директоров (см. рис. 6).

Затем разрабатываются количественные и качественные KPI блоков подразделений компании:

продающих подразделений;

подразделений, способствующих продажам;

обслуживающих подразделений.

На следующем этапе разрабатываются KPI конкретных подразделений внутри блоков, и только после этого показатели внутри подразделений для основных рабочих мест.

Рис. 7 - Разработка ключевых показателей эффективности деятельности компании

Все сотрудники знают: если в течение года компания не добьется поставленных задач и KPI не будут достигнуты, то вне зависимости от того, как сработали отдельно взятые подразделения, персонал не получит годового бонуса. Такой подход способствует тому, что подразделения заинтересованы в успешной работе друг друга и достижении единых целей.

Показатели, применяемые в компании, просты и понятны. Финансовые службы, которые рассчитывают и оценивают конечные итоги, на системной основе информируют обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут в течение года корректировать свою деятельность.

Система мотивации и KPI обычно утверждаются в январе. В течение года они не меняются. Это очень важный момент! В ходе игры правила никогда не должны меняться. Все свежие идеи по улучшению системы мотивации или внедрению новых показателей могут быть внедрены только в следующем году.

Предлагается начинающим HR-менеджерам не претендовать на авторскую разработку системы мотивации и KPI. Для этой деятельности необходимо глубокое погружение в специфику отрасли, в ее нюансы и приоритеты. Советую также активнее выстраивать коммуникации с топ-менеджментом компании и выступать скорее организатором процесса, нежели единоличным автором.

Рекомендуется создать рабочую группу, состоящую из ключевых специалистов компании: руководителей высшего звена и ведущих подразделений, представителей финансовых служб. В таком составе, как правило, в оптимальные сроки удается разработать KPI и систему мотивации, чутко настроенные на специфику деятельности компании. Коллегиальная разработка очень эффективна и в тех случаях, когда требуется прийти к компромиссным решениям.

Все пункты кадровой политики компании тесно взаимосвязаны между собой. Система мотивации всегда работает на одной волне с системой оценки персонала. Оценка преследует несколько групп целей, одна из которых административная (повышение/понижение оклада, изменение статуса, пересмотр сферы функциональных обязанностей и т. д.).

Оценку следует проводить в конце января - начале февраля года, следующего за отчетным. Оценке подлежат все сотрудники, проработавшие в компании более 4 месяцев. В состав оценочной комиссии входят:

непосредственный руководитель сотрудника;

руководитель уровня n + 1 (т. е. менеджер, занимающий должность на порядок выше непосредственного руководителя);

несколько человек из смежных по бизнесу подразделений, компетентных оценить деятельность данного сотрудника;

для определенных грейдов заместитель генерального директора и генеральный директор.

Оцениваются выполнение личных бизнес-планов и планов развития, профессиональные, личностные качества, управленческий потенциал. Решающее значение для итогового результата имеет оценка за выполнение личных бизнес-планов.

К моменту проведения оценки персонала финансовые службы предоставляют информацию о достижении KPI компании, подразделений, сотрудников. Персонал очень серьезно готовится к данному мероприятию, поскольку от результатов оценки во многом зависит и развитие деловой карьеры, и размер годового бонуса, и другие льготы.

Любая система мотивации преследует несколько целей, одна из которых - формирование лояльности персонала.

Многие компании так или иначе вынуждены решать вопросы, связанные с утечкой корпоративной информации. Особенно остро, по мнению многих директоров по персоналу, стоит проблема воровства корпоративной информации сотрудниками, покидающими компанию.

Причем это качество многими нашими соотечественниками не воспринимается как некое отклонение от нормы, не считается чем-то постыдным или неприличным. Часто кандидаты на ту или иную вакантную должность, пытаясь представить себя с лучшей стороны, особо подчеркивают, что имеют на руках электронную базу данных клиентов, штатное расписание с окладами, описание новых технологий конкурентов (своих прежних работодателей) и т. п.

В решении данной проблемы видятся три основных направления:

Очень важно продиагностировать истинную причину воровства, поскольку без этого трудно построить грамотную системы защиты. Выявить причину можно лишь в том случае, если проанализировать основные потребности/мотивацию персонала данной компании на данном этапе ее развития/биографии.

В различных компаниях существуют свои приоритеты.

Наиболее распространенными являются:

гарантии занятости;

справедливая система вознаграждения;

возможность карьерного роста;

психологический комфорт;

признание достижений и т. д.

Если приоритеты мотивации персонала не находят отражения в системе оплаты труда и мотивации, политике социальных льгот и бенефитов, политике формирования кадрового резерва, политике обучения и т. д., то угроза воровства существенно возрастает.

Крайне важно систематически замерять/исследовать уровень удовлетворенности персонала. Компании, уделяющие этому внимание на системной основе, менее подвержены риску воровства со стороны сотрудников.

Лояльность персонала к компании не приходит сама собой. Это результат непрерывной кропотливой комплексной работы. В тех компаниях, которые исследуют приоритеты мотивации персонала, учитывают их в своих политиках и процедурах, лояльность сотрудников налицо.

Подобно тому, как гармоничные семьи создаются только в случаях совпадения мира ценностей супругов, компании становятся гармоничными в случае совпадения ценностей компании и персонала. К этому совпадению нужно стремиться, его нужно формировать. Поэтому «продвинутые» компании с особой тщательностью прописывают, формулируют для себя ценности. Уже на стадии подбора персонала можно отсеивать тех кандидатов, мир ценностей которых входит в резкое противоречие с ценностями компании.

Не стоит лишний раз провоцировать сотрудников на воровство.

Именно поэтому стоит максимально скрупулезно продумать системы защиты материальных ценностей, а также информационной, интеллектуальной, экономической защиты.

Всё больше современные руководители начинают понимать необходимость формирования мотивации.

Тщательно продуманная и организованная система мотивации - очень эффективный инструмент работы с персоналом, начиная с привлечения кандидатов и заканчивая удержанием сотрудников компании. Постепенно руководители отходят от традиционного материального стимулирования и всё больше склоняются к использованию нематериального поощрения. Специалисты в области управления персоналом в свою очередь подтверждают, что нематериальные способы мотивации гораздо эффективнее, и, что не менее важно для работодателей, не так затратны.

Американские исследователи недавно подвели итоги своего многолетнего исследования, в ходе которого наблюдали за повседневной деятельность работников умственного труда в самых разных ситуациях. Целью исследования было проанализировать эмоции и мотивацию этих сотрудников. Было выявлено, что одним из главных факторов, порождающих трудовой энтузиазм, является достижение успехов в работе. Людям нравится чувствовать, что их дело движется. Помощь в пре­одолении препятствий со стороны команды или даже со стороны руководителя вызывает эмоциональный подъём, улучшение настроения и придаёт силы для более результативной работы. Они готовы ставить перед собой высокие цели и стремиться к ним, что идёт на пользу не только компании, в которой они работают, но и повышает их собственную значимость в глазах коллектива. Зато когда им кажется, что их работа монотонна и не интересна, а препятствия кажутся непреодолимыми, эмоциональный уровень и степень мотивированности стремительно падают.

Исследование происходило следующим образом: участники присылали свои записи из дневника по электронной почте в конце каждого рабочего дня. Одна специалистка по ИТ описала, как она была рада, когда поняла, почему у неё что-то не получалось. Для неё это было преодо­ление хоть и небольшой, но важной преграды.

Были тщательно проанализированы 12 тысяч записей, авторами этих записей было так же оценено их эмоциональное состояние и степень мотивированности. Исследователи сделали вывод, что достижения, пусть даже промежуточные, сильнее всего влияют на мотивацию и способствуют улучшению настроения на работе. У 76% опрошенных в удачные для них дни случались успехи в работе. И всего у 25%, общее впечатление о таком дне оставались негативным. График, представленный на рис. 7, демонстрирует соотношение между пятью основными мотивирующими факторами.

Как видим, ключ к эффективной мотивации сотрудников находится в руках у руководителей, и он почти не связан с материальными затратами. Такой вывод можно сделать исходя из того, что участники исследования редко упоминали материальное поощрение. Именно от руководителя зависит, смогут ли подчинённые добиться успеха. Ведь именно он ставит высокие цели, снабжает нужными ресурсами, организует работу сотрудников и вселяет в них уверенность в собственных силах, или по крайней мере, должен это делать.

Отсюда вытекает самый важный вывод проведённого исследования: руководитель должен знать, чего он хочет и как этого добиться, а самое главное - не мешать сотруднику решать поставленную задачу. Помехи выступают как негативный фактор, так как неудача или вынужденное отступление от планов сильно огорчает и демотивирует сотрудников, что нашло своё подтверждение в ответах респондентов.

Не менее важной задачей руководителя является развитие в компании атмосферы взаимной поддержки, доверия и здорового морально- психологического климата. Выполнению этой задачи как нельзя лучше способствует личный пример руководителя. Особенно если он сам с энтузиазмом примется за работу, чем не только воодушевит своих подчинённых, но и ускорит трудовой процесс.

Итак, руководители играют важную роль в реализации системы мотивации, а какие средства они для этого будут использовать - зависит от их фантазии и изобретательности, ну и, конечно же, профессионализма.

Самыми простыми и наиболее популярными на сегодняшний день приёмами мотивации являются разработанная система поощрений и наказаний, похвала и обоснованная критика, конкуренция между сотрудниками за право быть лучшими. Но они просты только в теории, а на практике руководители часто встречаются с непредвиденными трудностями, так как зачастую не учитывают ряда ситуационных нюансов. Ведь использование шаблонных схем не всегда действенно при работе с живыми людьми.

Рис. 8 - График «удачный рабочий день»

Приведём несколько практических советов по мотивации персонала.

Собеседование. Важно определить систему мотивации сотрудника ещё на этапе собеседования. Это одна из первых задач любого руко­водителя. Сделать это достаточно проблематично. Определённые подсказки дадут жизненные ценности человека, интересы, хобби, сведения о семье, выяснить которые можно в ходе беседы на отвлеченные темы. Нужно постараться выяснить, что устраивало и не устраивало на предыдущем месте работы. Всё это позволит сделать предварительные выводы о потенциальном сотруднике и способах его мотивации.

Неформальные беседы. В крупных компаниях пренебрегают таким способом мотивации, как неформальные беседы, и это напрасно. Стоит заранее выделить хотя бы небольшую часть времени на общение с кол­лективом на внерабочие темы.

Это позволит заслужить искреннее уважение и завоевать авторитет своих подчинённых, так как сотрудникам льстит, что руководитель интересуется их жизнью за пределами рабочего места. А начальник получит доступ к актуальной информации о своих сотрудниках, которую может использовать в дальнейшем для их стимулирования.

Пример руководителя. Вне зависимости от желания руководителя подчиненные ориентируются на него, как на пример для подража­ния, и этим можно и нужно пользоваться. Настроение руководителя напрямую влияет на эмоциональную атмосферу коллектива. Он может как заразить своим энтузиазмом, гак и внушить апатию.

При решении особо важных задач руководителю необходимо объединяться со своим коллективом, становиться его равноправным членом, вносить свои предложения на групповое обсуждение. Коллектив обязательно это отметит и приложит максимум усилий для решения поставленной задачи. Сотрудники должны видеть и слышать своего руководителя, ощущать его незримое присутствие, иначе он останется для них отвлечённым образом.

Организация соревнования. Одним из спорных приёмов мотивации является организация соперничества среди сотрудников. Такой способ будет хорошим для карьеристов.

Он позволит проявить упорство, настойчивость и заинтересованность в продвижении по карьерной лестнице сотрудников, так как никто не хочет быть хуже остальных. Но существует опасность, что внутри коллектива проявится зависть и конфликты. Создание здоровой конкуренции в компании - очень тонкая работа, к которой нужно подходить тщательно и осторожно

Карьера. Возможность профессионального роста и повышения квалификации - ещё один эффективный инструмент управления людьми. Нужно дать понять сотруднику, что на него возлагаются большие надежды, и передать ему некую долю ответственности.

Результативность работы каждого сотрудника зависит от индивидуальных возможностей и личного профессионализма.

Поэтому систематическое и плановое обучение так важно компании, и оно должно восприниматься как привычный процесс.

В жизни мы имеем прерывистый процесс мотивации персонала, а на работе предполагаем, что мотивация персонала должна быть постоянной. Но источник мотивации всегда един и на работе, и в жизни.

Изначальная мотивация сотрудника - это мотивация к жизни. Работодатель хочет, чтобы количество оплаченных часов ровнялось количеству продуктивных часов.

Однако не все периоды в жизни прожиты осмысленно и продуктивно, и мы принимаем это как должное. Так почему на работе должно быть по-другому? Человек может не определиться со смыслом жизни, но он обязан решить проблемы с мотивацией труда, или это должен сделать за него его руководитель.

Таким образом, по данному подпункту работы можно сделать следующий вывод.

Область управления персоналом очень далека от точной науки. Не всегда можно оценить в цифрах эффект от внедрения того или иного предложения по системе мотивации, а самые правильные действия не всегда приведут к ожидаемому результату.

Необходима осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства компании, управления по работе с персоналом, руководителей линейных подразделений и проч.) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации компании. Необходимы согласованные усилия всей команды единомышленников, ориентированных на достижение результата.

**2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АВТОМАТИВЗАЦИИ КОМПЬЮТЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**.1 Организационно-экономическая характеристика Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности**

Фирма КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ - Автоматизация и Компьютерная Безопасность - довольно «молодое» предприятие, но, несмотря на это, занимает значительную часть рынка. В штат компании входят специалисты из разных областей бизнеса, что обеспечивает высокий уровень в работе с клиентами и партнерами. Компания постоянно отслеживает ситуацию на рынке, анализирует круг потенциальных клиентов и поставщиков. Кроме того, она уделяет пристальное внимание всем специализированным выставкам, выявляет новые тенденции и изучает потребности клиентов.

Целями деятельности «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» является:

получение прибыли;

удовлетворение потребностей покупателя;

создание новых рабочих мест.

Штат компании составляет 15 человек.

Органами управления фирмы являются:

Директор;

Бухгалтер - 1;

Мастер по ремонту бытовой и компьютерной техники - 5;

Менеджер по продажам - 2;

Менеджер по рекламе - 2;

Продавец-консультант - 2;

SEO- инженер - 2

Организационная структура компании представлена на рисунке 9.

Рис. 9 - Организационная структура «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ»

Фирма стремится к росту путем расширения ассортимента. Для реализации выбранной стратегии обладает достаточными техническими и материальными ресурсами. Постоянная аттестация и подготовка кадров дает фирме профессиональных и подготовленных работников. Фирма следит за рынком компьютерных технологий, и это дает ей возможность быстро реагировать на его изменения.

«Компьютер сервис АКБ» осуществляет полный спектр услуг по ремонту и администрированию (настройке) ПК, ноутбуков и другой офисной техники. Также мы осуществляем продажу компьютеров и комплектующих , обмен старого на новое TRADE-IN (апгрейд).

В компании работают инженеры и администраторы высокой квалификации, которые оперативно отреагируют на звонок клиента и устранят имеющиеся неполадки, также ответят на интересующие клиента вопросы, помогут разобраться и понять механизм работы компьютера и операционной системе.

Главной особенностью деятельности компании «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» является оперативное решение «компьютерных» проблем, возникающих при работе с компьютерным оборудованием, логически правильное построение графика обслуживания и выбор тарифного плана.

В сферу деятельности компании входят:

.Ремонт и обслуживание компьютеров.

.Модернизация компьютерной техники.

.Настройка и установка программного обеспечения.

.Компьютерный набор текста.

.Сканирование, распознавание, ксерокопирование.

.Запись дисков.

.Поиск в INTERNET определенной тематической информации.

.Разработка WEB-сайтов.

.Написание несложных программных продуктов.

.Помощь в приобретении компьютеров, периферии и другой техники, связанной с информационными технологиями.

.Оцифровка видео с любых носителей.

.Скупка старых компьютеров и комплектующих по хорошей цене.

.Продажа компьютеров и комплектующих.

.Выезд специалистов.

.Сборка и ремонт платежных терминалов.

В данной фирме, для достижения лучшего результата работы, внутренней и внешней рекламой занимаются 2 разных менеджера, на конкурсной основе. Внешняя реклама предприятия состоит из:

интернет ресурсы;

вывески, и прочая реклама в общественных местах;

печатные издания;

справочные службы

Внутренняя маркетинговая политика состоит из:

акции, прочие проводимые мероприятия;

рекламные банеры в помещении;

специфическое оформление торгового зала;

анкетирование.

За работой менеджеров по рекламе следит старший менеджер, который в свою очередь ведет статистику посещений и выявления потребностей клиентов. На основе анкетирования данный специалист практически точно знает какая именно реклама сработала, и что способствовало приходу клиента в Сервис АКБ.

Рис. 10 - Процентное соотношение внешней рекламы (по услугам ремонта)

По результатам данной диаграммы бесспорно можно сделать вывод о том, что большинство клиентов, обращающихся по услугам ремонта, в компанию КС АКБ приходят в данный сервис, узнав о нем из интернет ресурсов, что в большинстве случаев не является негативным показателем. В нашем сервисе наружной рекламе отводится далеко не первое место, и всего 5% посетителей узнали о нас из объявлений расклеенных по городу. 7% посетителей пришли в компанию, узнав из печатных изданий, 8% узнали о нас из справочных служб, и последние 20% пришли по рекомендации друзей или знакомых, что говорит о достаточно качественном обслуживании, что же касается печатных изданий, от себя хочу заметить, что сама являясь потребителем услуг, не считаю что в современном мире это актуально. Говоря о справочных службах, хочу заметить, что некоторые из них являются хорошо разрекламированными, и пользуются спросом у населения. В справочную службу, услугами которой пользуется наша фирма, поступает более 1000 ежемесячных запросов по нужной тематике, и относительно малый процент клиентов, пришедших со справочной, обусловлен перенасыщенностью рынка услуг в компьютерной сфере. В г. Ростове-на-Дону, более 150 фирм предоставляющие компьютерные услуги, треть из них представлены в этой справочной, по правилам справочной, все фирмы находятся в независимой ратации, именно этот фактор не обеспечивает нужной отдачи. При данных обстоятельствах выход один, ежемесячно оплачивать приватное размещение в справочной, при котором, наша фирма будет предлагаться клиентам в первую очередь. Стоимость приватного размещения оценивается в 20000 рублей, в то же время стоимость инженера услуг инженера по раскрутке сайта составляет 5000 рублей, следовательно размещение в справочной является не рациональным.

Как было сказано выше, перед менеджером стоит задача ведения статистики посещений. В данной фирме используется 3 вида сбора статистических данных:

интернет статистика (предоставляемая автоматически);

сведения собранные справочной службы;

анкетирование.

Клиент заполнивший анкету, получает накопительную дисконтную карту, со стартовой скидкой 3%, соответственно лишь единицы отказываются от анкеты.

Касательно внутренней маркетинговой политики, то она состоит из:

рекламные акции;

рекламные баннеры;

оформление торгового зала в соответствии с брендом

В ходе прохождения моей практики проводились следующие акции:

. "Выбери себе подарок": по условиям акции каждый клиент, сумма чека которого превышает 10000 рублей, выбирает себе определенный подарок на сумму 1000 рублей.

. USB флешка 8Gb за 199 рублей, данная позиция не приносит дохода, но как показывает практика, вместе с флешкой клиент приобретает один или более сопутствующих товаров.

. При покупке дисплея на ноутбук, бесплатная установка.

Не мало важное значение Сервис АКБ уделяет размещению рекламных банеров внутри помещения. Так в тексте одного из них клиенту предлагается выбрать 2 из 3-х пунктов:- быстро - качественно - недорого.

Это позволяет отслеживать и контролировать потребности клиентов. Т. к. анкета остается у менеджера по продажам, который и ведет диалог с клиентом, для него является не затруднительным установить, что же важно клиенту.

Несмотря на то, что фирма не является «гигантом» в своем сигменте, и в нее не были вложены колосальные средства, сотрудники фирмы стараются во всем соответствовать общему дизайну(цветовая схема, логотип, шрифт в одинаковой форме присутствуют на сайте, в визитках, на форме сотрудников, распространяемых флаерах, и стенах торгового зала и др.)<>

Конкурентоспособностью товаров можно считать ряд качеств, обеспечивающих преимущества товару на рынке и содействующих его успешному сбыту.

В компании КС АКБ основное значение уделяется индивидуальному подходу к клиенту и оригинальностью решения поставленных задач. Как уже говорилось ранее, фирма имеет более 150 конкурентов, 50% из которых, имеют собственные сайты, и предлагают достаточно большой перечень услуг, но мало уметь выполнять услугу, необходимо уметь предложить услугу или товар так, чтобы клиент охотно этим воспользовался.

Оригинальность решений поставленной задачи, в компании достигается путем собственных методов, присутствуют услуги, которые не предлагает ни одна фирма в городе, что является бесспорным плюсом.

В силу того, что обороты фирмы являются относительно не высокими, фирма не может позволить себе большие объемы закупки товара, исходя из этого поставщики товаров, не могут предоставить сервису «последнюю колонку цен», и абсолютно естественно следующая ситуация: конкуренты, обороты которых позволяют покупать большое количество товара, получают более низкую цену закупки, и соответственно могут продавать по более низкой цене.

На конкурентоспособность фирмы, занимающихся продажей компьютеров и комплектующих к ним, влияют следующие параметры: качество, надежность, стабильность работы, известность фирмы и цена комплектующих. По этим показателям все компьютерные комплектующие делятся на две категории:комплектующие изготовленные неизвестной фирмой. Такие комплектующие стоят значительно дешевле брендовских. Вместе с тем, они далеко не всегда бывают должного качества. То есть, покупая такой товар, человек как бы «играет в лотерею». Ему может попасться действительно хороший товар, не уступающие даже брендовскому, а может попасться и плохого качества, который будет нестабильно и плохо работать. Однако, noname комплектующие на компьютерном рынке пользуются большим спросом за счет низкой цены.

Бренд - известная фирма, торговая марка, как правило, зарекомендовавшая себя на мировом компьютерном рынке как производитель хороших и высококачественных компьютерных комплектующих. Покупая такой товар, человек может быть полностью уверен в его высоком качестве, надежности и стабильности, а главное, такой товар будет удовлетворять все потребности человека. Некоторые бренды дают до 20 лет гарантии, Но, и цена на них вдвое, а иногда и более дороже аналогичных noname товаров.

Основными конкурентами Компьютер Сервис АКБ являются: «Ант-Сервис», «ВАком-компьютер», т. к. находятся в непосредственной территориальной близости и предоставляют услуги аналогичного характера.

В качестве оценки конкурентоспособности товаров трех фирм возьмем компьютер с конфигурацией, которую сейчас наиболее часто выбирают домашние пользователи.

Ростовская розничная стоимость готового компьютера рассчитывается из: дилерской цены поставщика; транспортных расходов; налогов; торговой наценки фирмы; производственных расходов и заработной платы персонала фирмы.

Рассчитаем стоимость компьютера данной конфигурации во всех трех фирмах для физических лиц с оплатой наличными (цены на 29 апреля 2013 г.)

Таблица 2 - Расчет стоимости компьютера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование изделия | КС АКБ | Ант-Сервис | ВАком-компьютер |
| Материнская плата M/B ASUSTeK Socket1155 DDR3 PCI-E. (руб) | 1950 | 2150 | 2300 |
| Процессор Intel Core i7 - 3,4 Ghz.(руб) | 8500 | 8600 | 8700 |
| Оперативная память 8 Gb DDR3 - 1333. (руб) | 1600 | 1500 | 1200 |
| Винчестер 2048 Gb IDE Seagate 7200.12 prm. (руб) | 3800 | 3900 | 4100 |
| Видеокарта Geforce 560Ti 2048 Gb. (руб) | 4300 | 4500 | 4200 |
| DVD-ROM LG. (руб) | 850 | 1000 | 800 |
| Корпус BOOST +600W. (руб) | 1130 | 1100 | 1150 |
| Клавиатура USB 104 кл. (руб) | 300 | 300 | 320 |
| Мышь SP-303 USB. (руб) | 150 | 180 | 190 |
| Монитор 24" MONITOR Samsung. (руб) | 4200 | 4300 | 4100 |
| Итого: | 26780 | 27530 | 27060 |

Рассчитав стоимость компьютера предложенной конфигурации во всех трех фирмах, можно сделать вывод, что самой конкурентоспособной является фирма «Компьютер Сервис АКБ», поскольку у нее получается самая низкая стоимость.

Главными показателями конкурентоспособности компьютерных фирм являются качество сборки, цена, надежность, стабильность работы, квалификация персонала, которые определяют по 19-бальной шкале.

Самая конкурентоспособная фирма, занимающаяся продажей компьютеров и комплектующих к ним должна иметь следующие показатели:

Качество сборки - 5 баллов;

Цена - 5 баллов;

Стабильность работы - 5 баллов;

Квалификация персонала - 5 баллов.

Таблица 3 - Показатели конкурентоспособности компьютерных фирм

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели конкурентоспособности компьютерных фирм | КС АКБ | Ант-Сервис | ВАком-компьютер |
| Качество сборки | 4 | 4 | 5 |
| Цена | 5 | 3 | 4 |
| Стабильность работы | 4 | 4 | 4 |
| Квалификация персонала | 5 | 5 | 4 |
| Итого: | 18 | 16 | 17 |

Качество сборки. Самая качественная сборка может быть только у таких всемирно известных компьютерных фирм как Hewlett Packard, Compaq и т.д. Эти фирмы в основном специализируются на серверах, рабочих станциях, которые покупают в основном крупные коммерческие и государственные организации. А там, как известно, эта характеристика стоит на первом месте.

Цена. Расчет по прайс-листам стоимости рассмотренного мною компьютера всех фирм показал, что дешевле всего этот компьютер можно купить в фирме «Компьютер Сервис АКБ», поэтому она получила наивысшую оценку, соответственно «Ант-Сервис» - самую низкую оценку.

Стабильность работы. Стабильность работы определяется в основном качеством сборки и комплектующих, а также их совместимостью. Рассматриваемые мною фирмы не занимаются проверкой качества комплектующих. Они в основном собирают готовые компьютеры, конфигурацию которых выбирают сами клиенты.

Квалификация персонала. Под квалификацией персонала подразумеваются консультации клиентов для выбора компьютера, соответствующего их нуждам, потребностям и ценовой категории. Качественная сборка компьютера и установка программного обеспечения.

Общая оценка конкурентоспособности: 17-19 баллов - отлично; 14-16 баллов - хорошо; 11-13 баллов - удовлетворительно; 10 баллов и менее - неудовлетворительно.

Из проделанного сравнения можно сделать следующий вывод: ни одна из фирм не получила наивысшую оценку - 19 баллов. Фирмы «Компьютер Сервис АКБ» и «ВАком-компьютер» попадают в поле отличной оценки, в то время как фирма «Ант-Сервис» может быть оценен только на «хорошо»

Далее проведем анализ финансовых показателей деятельности «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ».

Таблица 4 - Анализ показателей бухгалтерского баланса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На конец прошлого года | На конец отчетного года | Изменения (+,-) |
| Денежные средства | 489 | 832 | 343 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 0 | 0 | 0 |
| ИТОГО абсолютно ликвидных активов | 489 | 832 | 343 |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 503 | 0 | -503 |
| Прочие оборотные активы | 1209 | 0 | -1209 |
| ИТОГО денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, краткосрочной дебиторской задолженности. | 2201 | 832 | 2055 |
| Запасы | 7250 | 9121 | 1871 |
| Доходы будущих периодов | 0 | 0 | 0 |
| ИТОГО запасы (за минусом доходов будущих периодов) | 7250 | 9121 | 1871 |
| ИТОГО ликвидных активов | 9451 | 9959 | 3926 |
| Краткосрочные кредиты | 8050 | 10000 | 1950 |
| Краткосрочные займы | 0 | 0 | 0 |
| Кредиторская задолженность | 5348 | 2540 | -2808 |
| ИТОГО краткосрочных обязательств | 13398 | 12540 | -858 |
| Собственный капитал | 14780 | 17439 | 2731 |
| Внеоборотные активы | 12186 | 13049 | 863 |
| Собственные оборотные средства | 2522 | 4390 | 1868 |
| Долгосрочные обязательства | 1050 | 1260 | 210 |
| Наличие собственных и долгосрочных заёмных источников формирования средств | 2522 | 5650 | 5128 |
| Краткосрочные заёмные средства | 187 | 122 | -65 |
| Общая величина основных источников | 2709 | 5772 | 3063 |
| Запасы и затраты | 3171 | 5428 | 2257 |
| Излишек (+), нехватка (-) собственных оборотных средств. | -649 | -1038 | -389 |
| Излишек (+), нехватка (-) наличия собственных и долгосрочных заёмных источников формирования средств | -649 | 222 | 871 |
| Излишек (+), нехватка (-) общая величины основных источников | -462 | 344 | 806 |

Далее рассмотрим основные показатели деятельности организации.

Таблица 5 - Основные показатели деятельности организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На конец отчетного периода, тыс. руб. | На начало отчетного периода, тыс. руб. | Изменения | |
|  |  |  | Абсолютный, тыс. руб | Относительные, % |
| Выручка | 140867 | 138500 | 2357 | 1,7 |
| Себестоимость продаж | 137793 | 135840 | 1953 | 1,4 |
| Валовая прибыль (убыток) | 3074 | 2660 | 414 | 15,6 |
| Прочие расходы | 968 | 1274 | -306 | -24 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2106 | 1386 | 720 | 52 |

Анализируя показатели деятельности компании «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» за отчетный период, можно сказать, что выручка увеличилась в абсолютном выражении на 2357 тыс. руб., в относительном выражении - на 1,7%.

Рост себестоимости продаж за период составил 1953 тыс. рублей или 1,4%.

Валовая прибыль увеличилась с 2660 тыс. руб. до 3074 тыс. руб. Рост составил 414 тыс. руб. или 15,6%.

Прочие расходы сократились за период на 306 тыс. рублей или на 24%.

Чистая прибыль организации выросла на 720 тыс. рублей или на 52%.

В целом можно сказать что за анализируемый период организация «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» значительно улучшила свои финансовые показатели. Особенно позитивным является рост чистой прибыли на 52%.

Далее рассмотрим показатели рентабельности.

Рентабельность чистых активов рассчитывается по формуле:

Рча = ЧА/ВП, (1)

где, ЧА - чистые активы;

ВП - валовая прибыль.

Рентабельность реализованной продукции рассчитывается по формуле:

Ррп = ВП/СП, (2)

где ВП - валовая прибыль;

СП - себестоимость реализованной продукции.

Рассчитанные показатели рентабельности на конец 2011 и 2012 года представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели рентабельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На конец 2011 г. | На конец 2012 г. | Изменение (+,-) |
| Рентабельность чистых активов, % | 0,27 (27%) | 0,34 (34%) | 0,07 (7%) |
| Рентабельность реализованной продукции, % | 0,02 (2%) | 0,02 (2%) | 0 |

Рассмотрим как рассчитывались представленные в таблице показатели:

Рентабельность чистых активов на конец 2011 года:

Рча = ЧА/ВП = 718,2/2660 = 0,27

Рентабельность чистых активов на конец 2012 года:

Рча = ЧА/ВП = 1045,16/3074 = 0,34

Рентабельность реализованной продукции на конец 2011 года:

Ррп = ВП/СП = 2660/135840 = 0,02

Рентабельность реализованной продукции на конец 2012 года:

Ррп = ВП/СП = 3074/137793 = 0,02

Исходя из таблицы мы видим рост рентабельности чистых активов, что безусловно является положительным фактором для организации.

Рентабельность реализованной продукции за год осталась без изменений.

Далее рассмотрим анализ показателей деловой активности.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала рассчитывается по формуле:

Коок = В/ОК (3)

где, В - выручка от продаж;

ОК - оборотный капитал.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитаем по следующей формуле:

Коск = В/СК (4)

где В - выручка от продаж;

СК - собственный капитал.

Рассчитанные по вышеприведенным формулам показатели деловой активности на конец 2011 и 2012 годов представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели деловой активности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На конец 2011 г. | На конец 2012 г. | Изменение (+,-) |
| Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала | 20,09 | 19,92 | -4,17 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 27,1 | 22,96 | -4,15 |

Рассмотрим расчет показателей деловой активности.

Далее рассмотрим анализ показателей деловой активности.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала на конец 2011 года:

Коок = В/ОК = 138500/6894 = 20,09

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала на конец 2012 года:

Коок = В/ОК = 140867/7072 = 19,92

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала на конец 2011 года:

Коск = В/СК = 138500/5111 = 27,1

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала на конец 2012 года:

Коск = В/СК = 140867/6135 = 22,96

Согласно показателям деловой активности, мы можем увидеть, что коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, также как и коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизились на конец 2012 года по сравнению с 2011. Данная тенденция является негативной для организации.

Далее рассмотрим коэффициенты ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле:

Ктл = ОА/КО (5)

где ОА - оборотные активы;

КО - краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности можно рассчитать по следующей формуле:

Ксл = (КДЗ+КФВ+ДС)/ТО (6)

где КДЗ - краткосрочная дебиторская задолженность;

КФВ - краткосрочные финансовые вложения;

ДС - денежные средства;

ТО - текущие обязательства.

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств рассчитаем по формуле:

Клмс = (МПЗ+З)/КО (7)

где МПЗ - материально-производственные запасы;

З - затраты;

КО - коэффициент оборачиваемости.

Далее рассчитаем коэффициент абсолютной ликвидности по формуле:

Кал = ДС/КП (8)

где ДС - денежные средства;

КП - краткосрочные пассивы.

Расчет коэффициентов ликвидности в по приведенным выше формулам представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Коэффициенты ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативное значение | На конец 2011 г. | На конец 2012 г. | Изменение (+,-) |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1 - 2 | 0,71 | 0,79 | 0,08 |
| Коэффициент срочной ликвидности | >1 | 0,16 | 0,07 | -0,09 |
| Коэффициент ликвидности при мобилизации средств | 0,5 - 0,7 | 0,54 | 0,73 | 0,19 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 - 0,25 | 0,036 | 0,07 | 0,034 |

Рассмотрим, как производился расчет указанных коэффициентов ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2011 года:

Ктл = ОА/КО = 9513 /13398 = 0,71

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2012 года:

Ктл = ОА/КО = 9907 /12540 = 0,79

Коэффициент срочной ликвидности на конец 2011 года:

Ксл = (КДЗ+КФВ+ДС)/ТО =2201 / 13756= 0,16

Коэффициент срочной ликвидности на конец 2012 года:

Ксл = (КДЗ+КФВ+ДС)/ТО = 832 / 11885= 0,07

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств на конец 2011 года:

Клмс = (МПЗ+З)/КО =7250 / 13426 = 0,54

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств на конец 2012 года:

Клмс = (МПЗ+З)/КО = 9121 / 12495 = 0,73

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2011 года

Кал = ДС/КП = 489 / 13583 = 0,036

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2012 года

Кал = ДС/КП = 832 / 11886 = 0,07

Исходя из анализа коэффициентов ликвидности мы можем увидеть, что нормативному значение соответствует только коэффициент ликвидности при мобилизации средств. Это является достаточно негативным фактором для организации.

Далее рассмотрим коэффициенты финансовой устойчивости.

Соотношение заемных и собственных средств рассчитывается по формуле:

Ксз = ЗК/СК (9)

где ЗК - заемный капитал;

СК - собственный капитал.

Далее приведем формулу расчета коэффициента обеспеченности собственными средствами:

Косос = СОС/ОА (10)

где СОС - собственные оборотные средства;

ОА - оборотные активы.

Далее приведем формулу для расчета коэффициента маневренности собственных оборотных средств:

Кмсос= (КР + ДБП + РПР - ВА) / (КР + ДБП + РПР) (11)

где Кал - коэффициент маневренности собственных оборотных средств;

КР - итог по разделу III капиталы и резервы;

ДБП - доходы будущих периодов;

РПР - резервы предстоящих расходов;

ВА - итог по разделу I Внеоборотные активы.

Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Коэффициенты финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На конец 2011 г. | На конец 2012 г. | Изменение (+,-) |
| Соотношение заемных и собственных средств | 0,49 | 0,31 | -0,17 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 1,07 | 1,31 | 0,24 |
| Коэффициент маневренности СОС | 0,17 | 0,3 | 0,13 |

Рассмотрим, как производился расчет коэффициентов финансовой устойчивости:

Соотношение заемных и собственных средств на конец 2011 года:

Ксз = ЗК/СК = 7242 /14780 = 0,49

Соотношение заемных и собственных средств на конец 2012 года:

Ксз = ЗК/СК = 5406 /17439 = 0,31

Коэффициент обеспеченности собственными средствами на начало 2011 года:

Косос = СОС/ОА = 10179 / 9513 = 1,07

Коэффициент обеспеченности собственными средствами на начало 2012 года:

Косос = СОС/ОА = 12978 / 9907 = 1,31

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств на конец 2011 года:

Кмсос= (КР + ДБП + РПР - ВА) / (КР + ДБП + РПР) = 14780 -12186/14780 = 0,17

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств на конец 2012 года:

Кмсос= (КР + ДБП + РПР - ВА) / (КР + ДБП + РПР) = 17439 - 13049/14780 = 0,3

Исходя из коэффициентов финансовой устойчивости можно сказать, что рост наблюдается исключительно по коэффициенту обеспеченности собственными средствами и коэффициенту маневренности собственных средств. По всем остальным показателям финансовой устойчивости можно сделать вывод о снижении.

Вывод по подпункту.

Фирма КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ - Автоматизация и Компьютерная Безопасность - довольно «молодое» предприятие, но, несмотря на это, занимает значительную часть рынка. В штат компании входят специалисты из разных областей бизнеса, что обеспечивает высокий уровень в работе с клиентами и партнерами.

За анализируемый период организация «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» значительно улучшила свои финансовые показатели. Особенно позитивным является рост чистой прибыли на 52%.

Рентабельности чистых активов за отчетный период выросла, что безусловно является положительным фактором для организации.

Рентабельность реализованной продукции за год осталась без изменений.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, также как и коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизились на конец 2012 года по сравнению с 2011. Данная тенденция является негативной для организации.

Нормативному значение соответствует только коэффициент ликвидности при мобилизации средств. Это является достаточно негативным фактором для организации.

Рост наблюдается исключительно по коэффициенту обеспеченности собственными средствами. По всем остальным показателям финансовой устойчивости можно сделать вывод о снижении.

Далее в дипломной работе рассмотрим анализ форм и методов мотивации персонала в Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности

**2.2 Анализ форм и методов мотивации персонала в Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности**

Высшим органом управления Компьютер Сервис АКБ является - директор фирмы и по совместительству ее основатель.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам.

Каждый сотрудник в организации имеет ряд обязанностей и полномочий, которые устанавливаются вышестоящими инстанциями (директор, старший менеджер).

Таблица 10 - Распределение функций между сотрудниками предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Функция. |
| Директор | Общее управление предприятием. |
| Бухгалтер | финансовое управление (планирование и анализ деятельности предприятия), бухучет и отчетность, налоги. |
| Мастер по ремонту бытовой и компьютерной техники | Выполнение поступающих заказов, разработка новых направлений(услуг). |
| Менеджер по продажам | Продвижение товаров и услуг, ведение статистики, контроль деятельности продавцов-консультантов, заключение договоров с поставщиками. |
| Менеджер по рекламе | Контроль деятельности SEO-специалистов, разработка и проведение рекламных мероприятий. |
| Продавец консультант | Работа с клиентами, продажа товара, оформление заказов. |
| SEO-инженер | Продвижение компании по интернет ресурсам. |

Каждый работник должен обладать такими личностными качествами как интеллект, активность, лидерские качества (для руководителей), уживчивость.

В Компьютер-Сервис АКБ подбор персонала происходит по следующим основным критериям:

профессиональная грамотность. Сотрудники должны иметь необходимые знания в своей области.

коммуникабельность. Общение с покупателем - это важнейший момент в работе. Умение проконсультировать покупателя магазина, разрешить конфликтную ситуацию, предложить замену комплектующего, вежливо и на профессиональном уровне общаться с клиентом.

дисциплинированность. Персонал должен понимать, что расхлябанность, безразличие к клиентам и результатам работы неприемлемы в нашей фирме. Весь "организм сервиса" должен работать как часы.

понимание своих задач. Каждый сотрудник должен четко представлять круг своих обязанностей, знать и исполнять существующие правила.

Численность специалистов организации увеличилась в 2012 г. по сравнению с 2010 г. на 50% (5 человек).

Рис. 11 - Динамика структуры роста персонала «Компьютер-Сервис АКБ» в 2010-2012 гг.

Рост численности персонала организация (на 5 человек) указывает на то, что компания развивается и укрепляет свои позиции на рынке.

Рассмотрим анализ возрастной структуры персонала

Рис. 12 - Анализ возраста персонала

Анализ возрастной структуры персонала говорит о том, что средний возраст сотрудников составляет 23 года. Положительным моментом является снижение численности работников со средним образованием (Рис. 10)

Рис. 13 - Численность трудовых ресурсов «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» по уровню образования за 2010-2012 гг.

Проведем анализ численности персонала в динамике и производительности труда.

Мы располагаем данными о численности персонала и выручке организации за 2011 и 2012. Исходя из этих данных - составим таблицу 11.

Таблица 11 - Анализ численности персонала и производительности труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | В 2011 году | В 2012 году |
| Численность персонала, чел | 12 | 15 |
| Выручка, тыс. руб. | 138500 | 140867 |
| Производительность труда, тыс. руб/чел | 11542 | 9391 |

Анализируя данные таблицы 11 мы можем сказать, что численность персонала увеличилась, также как и выручка.

Производительно труда сократилась.

Отдельно анализ производительности труда представим на графике на рисунке 14.

Рис. 14 - Анализ производительности труда

Далее проведем анализ сотрудников по трудовому стажу. Результаты анализа представлена на рисунке 15.

Рис. 15 - Стаж работы сотрудников

Исходя из анализа показателей стажа сотрудников можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников компании работает менее 3-х лет.

Анализ численности сотрудников организация по уровню образования свидетельствует о том, что в анализируемом периоде происходит рост количества работников с высшим (на 3 человека) образованием. Следовательно, в анализируемом периоде происходит повышение образовательного уровня персонала. Повышение статуса квалифицированного труда говорит об увеличении доли и функциональной значимости сотрудников, что прямо увеличивает возможности и потенциал развития организация.

Для стимулирования труда работников руководство «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» применяет экономические, социальные и организационно-административные методы мотивации.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации на предприятии является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда.

Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции.

Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке.

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия. Размер премии не превышает 30% должностного оклада.

Основное внимание в системе оплаты и стимулирования труда персонала на предприятии было уделено материальным методам стимулирования. Они наиболее типичны для Российских предприятий вообще. В соответствии с Трудовым Кодексом предприятия самостоятельно устанавливают вид системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, проводимые на данном предприятии:

повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет предприятия;

оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговора выносятся на основании рапортов линейных руководителей.

Управление на предприятии «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» осуществляется через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно генеральным директором, контроль над их исполнением возложен на менеджера по персоналу и руководителей подразделений через систему административных мер трудовой дисциплины. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Целью является правовое регулирование трудовых отношений, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с трудовым законодательством, Уставом предприятия.

Анализ эффективности мотивации предприятия в целом и отдельных элементов в частности был выявлен методом опроса.

Основные методы стимулирования, по мнению работников, используется недостаточно эффективно или вообще не используется.

Таким образом, менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются:

создание условий труда;

создание системы оплаты труда;

формирование благоприятных отношений в коллективе;

предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат;

защита человеческого достоинства.

Стиль управления характеризуется как авторитарный, однако, основанный на подходах компетентности, справедливости и уважения человеческого достоинства.

Вывод по данному подпункту можно сделать следующий.

Рост численности персонала организация (на 5 человек) указывает на то, что компания развивается и укрепляет свои позиции на рынке.

Анализ возрастной структуры персонала говорит о том, что средний возраст сотрудников составляет 23 года. Положительным моментом является снижение численности работников со средним образованием.

Численность персонала увеличилась, также как и выручка.

Производительно труда сократилась.

Исходя из анализа показателей стажа сотрудников можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников компании работает менее 3-х лет.

Далее рассмотрим анализ потребностей персонала.

**2.3 Анализ потребностей персонала**

персонал мотивация проектный мероприятие

Для стимулирования труда работников руководство «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» использует материальные и нематериальные методы мотивации.

Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

отсутствие психологической и организационной поддержки;

недостаток необходимой информации;

чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

При растерянности замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа его не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть, как состоящий из шести стадий (Рис. 16).

Рис. 16 - Стадии потери интереса работника к труду в «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ»

Симптомом стадии потери готовности к сотрудничеству является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающее пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе (стадия 6), сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге.

Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

Для оценки системы мотивации и удовлетворенности сотрудников работой были разработаны Анкеты, которые предлагалось заполнить. По результатам опроса можно сделать вывод, что компания имеет систему мотивации персонала, основными компонентами, которой являются:

. Система оплаты труда

.Условия труда

. Формирование благоприятных отношений в коллективе

. Предоставление самостоятельности в работе.

Стиль управления характеризуется как авторитарный, однако, основанный на подходах компетентности, справедливости и уважения человеческого достоинства.

Оплата труда является составным элементом системы мотивации персонала и всей системы управления фирмы в целом. Цель системы оплаты труда - стимулирование деятельности персонала. Перед системой оплаты стоят следующие задачи:

. Повышение интенсивности труда работника;

. Заинтересованность работника в увеличении интенсивности труда, для достижения высокого конечного показателя деятельности предприятия;

. Дифференцированный подход в оценке труда работника;

. Вовлечение коллектива в оценку деятельности работника.

При рассмотрении системы оплаты труда существующей в «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» было выявлено, что большая часть работников получает заработную плату равную должностному окладу + незначительные премии (в среднем 10% к сумме оклада).

Таким образом, мы можем видеть, что на рассматриваемом нами предприятии существует следующая система выплат:

Таблица 12 - Система выплат на предприятии «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек | Оклад | Премия | Итого в месяц на всех сотрудников |
| Бухгалтер | 1 | 40000 | 4000 | 44000 |
| Мастер по ремонту | 5 | 30000 | 3000 | 165000 |
| Менеджер по продажам | 2 | 30000 | 3000 | 66000 |
| Менеджер по рекламе | 2 | 30000 | 3000 | 66000 |
| Продавец-консультант | 2 | 25000 | 2500 | 55000 |
| SEO-инженер | 2 | 30000 | 3000 | 66000 |
| ИТОГО | 14 |  |  | 462000 |

Также был проведен опрос между сотрудниками фирмы по удовлетворенности их работой и заработной платой. Им предлагалось ответить на вопросы анкеты. В ходе опроса было выявлено, что большинство сотрудников не удовлетворены своим заработком. Данные по опросу приведены в таблице 9.

Таблица 13 - Результаты опроса удовлетворенности работой и заработной платой

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Да | Нет | Затрудняюсь ответить | Скорее Да,чем Нет | Скорее Нет,чем Да |
| Устраивает ли Вас заработная плата? | 10% | 55% | 15% | - | 20% |
| Соответствует ли Ваша зарплата характеру работы и нагрузкам? | 10% | 50% | 5% | 10% | 25% |
| Существует ли для Вас возможность карьерного роста в фирме? | 50% | 20% | 20% | 10% | - |
| Имеете ли Вы необходимость в соц. пакете? | 65% | 5% | - | 25% | 5% |
| Устраивает ли Вас эмоциональная атмосфера в коллективе | 75% | 5% | - | 20 | - |

Таким образом, данные показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации для работников фирмы, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Данные опроса важности факторов для сотрудников:

. Возможность карьерного роста - 20%

. Возможность обучения - 10%

. Хорошая атмосфера в коллективе - 15%

. Предоставление ДМС (добровольного мед. страхования) - 55%

Из данных опроса видно, что наибольшую важность кроме заработной платы сотрудников имеет пакет добровольного медицинского страхования и возможность карьерного роста.

В завершение данного подпункта можно сделать следующий вывод.

Для стимулирования труда работников руководство «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» использует материальные и нематериальные методы мотивации.

Из данных проведенного среди сотрудников опроса видно, что наибольшую важность кроме заработной платы сотрудников имеет пакет добровольного медицинского страхования и возможность карьерного роста.

Общий вывод по главе.

За анализируемый период организация «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» значительно улучшила свои финансовые показатели. Особенно позитивным является рост чистой прибыли на 52%.

Рентабельности чистых активов за отчетный период выросла, что безусловно является положительным фактором для организации.

Рентабельность реализованной продукции за год осталась без изменений.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, также как и коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизились на конец 2012 года по сравнению с 2011. Данная тенденция является негативной для организации.

Нормативному значение соответствует только коэффициент ликвидности при мобилизации средств. Это является достаточно негативным фактором для организации.

Рост наблюдается исключительно по коэффициенту обеспеченности собственными средствами. По всем остальным показателям финансовой устойчивости можно сделать вывод о снижении.

Рост численности персонала организация (на 5 человек) указывает на то, что компания развивается и укрепляет свои позиции на рынке.

Анализ возрастной структуры персонала говорит о том, что средний возраст сотрудников составляет 23 года. Положительным моментом является снижение численности работников со средним образованием.

Численность персонала увеличилась, также как и выручка.

Производительно труда сократилась.

Исходя из анализа показателей стажа сотрудников можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников компании работает менее 3-х лет.

Для стимулирования труда работников руководство «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» использует материальные и нематериальные методы мотивации.

Из данных проведенного среди сотрудников опроса видно, что наибольшую важность кроме заработной платы сотрудников имеет пакет добровольного медицинского страхования и возможность карьерного роста.

**3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АВТОМАТИЗАЦИИ КОМПЬЮТЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**.1 Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности управления мотивацией персонала**

Уровень заработной платы в «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» находится на достаточно невысоком уровне. Сотрудники связывают заработную плату с трудовым вкладом на данном предприятии и разработка системы мотивации персоналом должна иметь в своей основе разработку системы оплаты труда в соответствии с профессиональными и личностными качествами работника, а также возможность повышения уровня премиальных выплат.

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда:

) Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.

) Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции - для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов);

установление премий за перевыполнение плана;

надбавка к заработной плате за работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания;

выплата бонусов - годовых вознаграждений по результатам работы всего отдела, с учетом изменения объема продаж.

Для усиления мотивации работников к труду необходимо выполнить следующие условия:

руководство компании должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;

руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;

руководители и менеджеры компании «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;

поддерживать у работников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника. Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Для повышения уровня удовлетворенности работниками материальным вознаграждением можно необходимо проведение мероприятий по сокращению коммерческих расходов для выявления резервов роста заработной платы.

Проведение мероприятий по сокращению издержек обращения (транспортных расходов, расходов на канцелярские товары, услуги связи, тару и тарные материалы, аренду и содержание помещений, электроэнергию, командировки) может несколько повысить фонд заработной платы.

Для данной организации было предложено несколько положений по совершенствованию системы материальной мотивации:

разработка константной части заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда.

Оплата труда работника в этой системе разбивается на две основные составляющие - константная и переменная:

Константная часть оплаты труда - постоянная часть заработной платы - гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, то есть вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Консервативно-константная часть оплаты труда на предприятии «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» - базово-должностной оклад (ставка) выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей. Размер ставки пересматривается тарифной комиссией, собирающейся с периодичностью один раз в год, за исключением чрезвычайных ситуации, например, инфляция (Рисунок 17):

Рис. 17 - Консервативно-константная часть оплаты труда

Вознаграждение за выслугу лет на предприятии «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» может измеряться не только в денежной форме, но и в любой другой ценной для работника материальной форме (Рисунок 18):

Рис. 18 - Годовая константная часть оплаты труда

Это дополнительное вознаграждение способствует сплочённости работника с организацией. Безусловно, любая компания заинтересована в преданных сотрудниках.

В «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» предложена следующая схема начисления заработной платы по категориям сотрудников, фиксированный оклад плюс значительная премиальная часть, которая непосредственно зависит от самого сотрудника, т.к. это процент от продаж:

Бухгалтеру предприятия уместно предложить фиксированный оклад в размере 50 000 + премию в размере 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году + 0,2 % к окладу за выслугу лет (каждый год).

Менеджеру по рекламе - фиксированный оклад в размере 40 000 + премию в размере 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году+ 0,2 % к окладу за выслугу лет (каждый год).

Мастеру по ремонту компьютерной и бытовой техники - фиксированный оклад в размере 40 000 + премию в размере 0,5 % от прибыли за период времени, который равен одному году + 0,2 % к окладу за выслугу лет (каждый год).

Менеджер продаж- фиксированный оклад в размере 35 000 + премию в размере 0,8 % от прибыли за период времени, который равен одному месяцу + 0,2 % к окладу за выслугу лет (каждый год).

Продавец-консультант - фиксированный оклад в размере 30 000 + премию в размере 0,8 % от прибыли за период времени, который равен одному месяцу + 0,2 % к окладу за выслугу лет (каждый год).инженер - фиксированный оклад в размере 35 000 + премию в размере 1 % от прибыли за период времени, который равен одному месяцу + 0,2 % к окладу за выслугу лет (каждый год).

От того, насколько точно и адекватно целям компании будет выполнена разработка мероприятий, во многом зависит успешность новой системы материальной мотивации. Как и любое нововведение, она требует поддержки - разъяснительной работы, как на подготовительном этапе, так и в первые 2-3 месяца после внедрения. Для некоторых людей преимущества оказываются не столь очевидными с самого начала, тем более что сотрудники часто склонны расценивать любое изменение как потенциальное ущемление своих прав, поэтому индивидуальная разъяснительная работа является важным условием грамотного внедрения. Здесь многое зависит от руководителя, от того, насколько он сможет донести новую идеологию до каждого. После успешно внедренной системы мотивации руководитель вместо многочасовых и не всегда успешных увещеваний персонала может использовать это время на другие дела, например, на стратегическое планирование и анализ деятельности компании и ее отделов.

Можно выделить четыре наиболее крупных этапа в разработке и внедрении новой системы оплаты труда в организации.

Первый этап - издание приказа по организации о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, в котором излагаются основные причины преобразований в организации заработной платы, суть и достоинства вновь избранной системы мотивации, главные мероприятия, которые необходимо реализовать, с указанием сроков и ответственных за их выполнение, а также утверждается состав комиссии по проведению подготовительной работы.

Второй этап - разработка положения о внедрении новой системы оплаты труда.

Третий этап - внедрение новой системы материальной мотивации - издание приказа о переходе на новую модель оплаты труда, об утверждении разработанного положения. С учетом поступивших предложений от производственных подразделений (основной, вспомогательный и управленческий персонал) и на основании положения о новой модели каждому работнику организации утверждается конкретный размер заработной платы.

На четвертом этапе анализируется эффективность введённой системы оплаты труда. Через определенное время после внедрения системы (квартал) на основе наблюдений, обследований, бесед с работниками, социологических и экспертных опросов целесообразно дать предварительную оценку нововведению в системе организации материального стимулирования, выявить недоработки и резервы в организации модели, а также внести соответствующие коррективы.

В качестве моральных стимулов могут быть применены:

Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

Трудовое стимулирование - предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в командировки на другие комбинаты, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.

Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий “Отличникам”.

Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо - путем разработки и внедрения специальных программ.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;

лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и тому подобное), кому и за что они даются;

выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

Создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций.

Управленческому персоналу «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов:

Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).

Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные в организации может быть налажена определенную систему предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов.

Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д. Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, психологический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы.

Таким образом, создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в организации, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации.

Формирование материальной системы мотивации - это постановка целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей. С экономической точки зрения правильная система мотивация ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов, и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании. Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Основной задачей руководителя после постановки цели и предмета работы является организовать рабочий процесс, в частности заставить сотрудников работать. Для этого необходимо мотивировать их, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, побуждающих человека работать эффективнее. Трудно переоценить степень важности для руководителя умения воздействовать на персонал, мотивировать его на достижение оптимального результата, задействовать человеческие ресурсы в полном объеме и с максимальной эффективностью.

Система косвенного материального стимулирования давно и плодотворно используется на Западе, в Москве и Санкт-Петербурге, как один из методов привлечения и удержания высококлассных специалистов. В небольших местных компаниях система бенефитов ограничивается лишь обязательными видами компенсаций, регламентированных трудовым законодательством.

Однако, по моему мнению, в связи с «кадровым голодом», в ближайшее время компании будут вынуждены активно внедрять систему дополнительных компенсаций. Решение о внедрении системы косвенной материальной мотивации (помимо использования обязательного соцпакета) очень ответственное. Однако эффективная система бенефитов, наряду с грамотно выстроенной системой материальной мотивации, позволит динамично развивающимся компаниям обеспечивать себя специалистами высокого уровня квалификации и иметь значительное конкурентное преимущество перед другими работодателями.

Руководство «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» решило разработать для своих сотрудников три социальный пакета.

В первый пакет входит:

добровольное медицинское страхование - работнику, проработавшему в организации более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 20 000 руб. в год, которую он может использовать на определенные медицинские услуги;

компенсация услуг сотовой связи - организация оплачивает безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму 1 000 руб. в месяц, выбирая оператора на свое усмотрение;

оплата дополнительных выходных - организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц - так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Во второй пакет входит:

оплата посещения фитнес-клуба - организация предлагает два вида: организация покупает абонемент на сумму 4 000 руб. в год в определенном фитнес-клубе, или выплата этой суммы работнику для того что бы он мог заниматься в любом другом фитнес-клубе, но при этом если для покупки абонемента этой суммы не хватает, то сотрудник самостоятельно оплачивает разницу;

оплата обедов - организация выплачивает сотруднику сумму в размере 2 000 руб. один раз в месяц.

В третий пакет входит:

оплата обучения, дополнительного образования сотрудников отработавших в организации от двух лет, как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах 15 000 руб., либо беспроцентное кредитование работника на ту же сумму, на образовательные цели;

оплата времени болезни - организация предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю с сохранением оклада;

оплата дополнительных выходных организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц - так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Каждый сотрудник организации, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов практически одинакова, единственная разница, пакет под № 1 дороже на 4000 рублей, но и его выбрать могут только те сотрудники, которые проработали в компании не менее пяти лет.

Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе работы, поэтому привлечение высококлассных специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков, присутствующих в организации. Рассчитывать на привлечение высококвалифицированного персонала без предоставления соцпакета на сегодняшний день выглядит практически нереальным. Соцпакет обеспечивает конкурентоспособность организации и дает возможность удержать ценных работников от ухода в другую компанию, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество. По крайней мере, для половины опрошенных социологами работников предоставление солидного соцпакета становится фактором, удерживающим их от принятия решения сменить место работы.

Еще одним направлением повышения мотивации сотрудников, помимо рассмотренного выше, в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности предлагает ввести конкуренции и соревнование между сотрудниками одного направления с целью повышения эффективности их работы и показателей труда.

Рассмотрим состав сотрудников компании, между которыми можно ввести соревнование.

Мастер по ремонту бытовой и компьютерной техники - 5;

Менеджер по продажам - 2;

Менеджер по рекламе - 2;

Продавец-консультант - 2;

SEO- инженер - 2.

Предлагает по каждой категории сотрудников по итогам месяца выбирать победителя. Победитель будет получать прибавку к заработной плате в размере 20%.

Далее рассмотрим цели и принципы проведения подобного соревнования.

Цели проведения:

повышение эффективности работы сотрудников;

стимулирование развития;

повышение квалификации;

создание атмосферы конкуренции;

поощрение наиболее продуктивных специалистов

поиск креативного решения проблемы (с помощью конкурсного задания);

просто развлечение.

Принципы проведения:

равнозначные стартовые условия;

четкие и понятные критерии оценки;

прозрачность процедуры выбора победителя;

объективность;

учет доступности ресурсов;

неизменность правил;

адекватное вознаграждение.

Сделаем вывод по данному подпункту дипломной работы.

В целях стимулирования мотивации сотрудников компании, нами разработаны следующие мероприятия:

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда:

повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы;

повышение уровня дополнительных премиальных выплат.

Еще одним направлением повышения мотивации сотрудников в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности предлагает ввести конкуренции и соревнование между сотрудниками одного направления с целью повышения эффективности их работы и показателей труда.

Далее рассмотрим оценку экономической и социальной эффективности мероприятий.

**3.2 Оценка экономической и социальной эффективности проектных мероприятий**

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и предоставление социального пакета, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после внедрения данных мероприятий сотрудники стали более активными.

Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на - 30 %.

Расчет затрат на реализацию мероприятий.

Повышение уровня постоянной части заработной платы.

Бухгалтер: увеличилась на 10 тыс. руб. (от 40 до 50).

Менеджер по продажам: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 30 до 35).

Мастер по ремонту бытовой и компьютерной техники: увеличилась на 10 тыс. руб.(от 30 до 40).

Менеджер по рекламе: увеличилась на 10 тыс. руб. (от 30 до 40).

Продавцы-консультанты: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 25 до 30).инженер: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 30 до 35).

Заработная плата с учетом премии.

Бухгалтер: фиксированный оклад + 0,5 % от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого в год: 50 000 \*12 +0,5% \*2106000 = 705 300 руб.

Менеджер по продажам: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: 35 000 \*12 +0,5% \*2106000= 525 300 руб.

Мастер по ремонту бытовой и компьютерной техники: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: 40 000\*12 +0,5 % \*2106000 = 585 300 руб.

Менеджер по рекламе: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: 40 000\*12 + 0,5% \*2106000 = 585 300 руб.

Продавец-консультант: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: 30 000\*12 +0,5% \*2106000 = 465300 руб.инженер: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: 35 000\*12 + 0,5% \*2106000 = 525300 руб.

Заработная плата с учетом стоимости социальных пакетов

Для работников годовой ФОТ составит:

ФОТ = фиксированный оклад + % от прибыли + социальный пакет.

Стоимость социальных пакетов:

№1- 32 000

№2- 28 000

№3- 30 000

Бухгалтер: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли + социальный пакет №2.

ФОТ = 705 300 + 28 000 = 733 300 руб.

Менеджер по продажам: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли + социальный пакет № 3.

ФОТ = 525 300+30 000= 555 300 руб.

Мастер по ремонту бытовой и компьютерной техники: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли + социальный пакет №2.

ФОТ = 585 300 + 28 000 = 613 300 руб.

Менеджер по рекламе: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли + социальный пакет №2.

ФОТ = 585 300 + 28 000 = 613 300 руб.

Продавец-консультант: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли + социальный пакет №2.

ФОТ = 465300 + 28 000 = 493 300 тыс. руб.инженер: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли + социальный пакет №3.

ФОТ = 525300 + 30 000 = 555 300 тыс. руб.

Составим таблицу с новыми окладами сотрудников, в связи с внедрением мероприятий по повышению заработной платы в целях стимулирования мотивации персонала.

Таблица 14 - Выплаты в связи с внедрением мероприятий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек | Оклад | Премия | Социальный пакет | Итого в год на всех сотрудников |
| Бухгалтер | 1 | 600000 | 105300 | 28000 | 733300 |
| Мастер по ремонту | 5 | 480000 | 105300 | 30000 | 3076500 |
| Менеджер по продажам | 2 | 420000 | 105300 | 28000 | 1106600 |
| Менеджер по рекламе | 2 | 480000 | 105300 | 28000 | 1226600 |
| Продавец-консультант | 2 | 360000 | 105300 | 28000 | 986600 |
| SEO-инженер | 2 | 420000 | 105300 | 30000 | 1100600 |
| ИТОГО | 14 |  |  |  | 8240200 |

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Э = (Пв - Зр) - Врп (1)

где Э - экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Пв = (Врп + (Врп \* (Прв /100))) (2)

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (формула 2):

Пв = (30 000 000 + (30 000 000\*(30/100))) = 39 000 000 млн. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 1):

Э = (39 000 000 - 7 048 000) - 30 000 000 = 1 952 000 млн. руб.

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 7 048 000 тыс. руб. увеличили товарооборот на 1 952 000 млн. руб.

Расчет рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда

Эффективность затрат на зарплату может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда:

Р = (Э / Зр)\*100% (3)

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий по системе оплаты труда и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий по системе оплаты труда, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 3):

Р = (1 952 000 / 7 048 000) \* 100% = 27,7 %

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

(4)

где В - время окупаемости затрат на за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр - затраты на реализацию мероприятий по системе оплаты труда, руб.;

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда, руб.

Следовательно, затраты на совершенствование деятельности не так быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий необходимо подождать.

Осуществляемые затраты окупятся чуть менее чем за 4 года и на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий по системе оплаты труда предприятие получит 0,3 рубля выручки.

Далее рассмотрим экономическую и социальную эффективность мероприятий по введению соревнования между сотрудниками

Рассмотрим сначала социальную эффективность выбранных нами мероприятий по повышению мотивации персонала в Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности.

Прежде всего, нужно сказать, что оценивать результаты соревнования между различными категориями сотрудников и, соответственно, назначать вознаграждение - 20% прибавки к общей заработной плате будет руководитель организации.

Мы оставим в стороне вопрос о возможной предвзятости оценки руководителя, так как он является собственником организации - следовательно основной его мотивацией в выборе победителя будет, безусловно, являться успех его собственной организации - т.е. конкретные объективные показатели работы сотрудников.

Этот элемент должен укрепить его единоначальную власть в коллективе.

Согласно определению известного психолога и тренера Вадима Шлахтера, власть - это отложенное произвольное насилие.

«Насилие» в данном случае будет означать не выплату прибавки 20% к заработной плате.

Укрепление авторитета руководителя и главного «судьи» предлагаемого соревнования - безусловно важный социальный эффект данного мероприятия.

Еще одним элементом социальной эффективности планируемых мероприятий является тот факт, что, как говорилось в предыдущем подпункте, соревновательность присуща людям - следовательно сотрудники компании при работе в организации и при стремлении достигнуть более высоких результатов будут стремиться не только к получению дополнительной прибавки к заработной плате, но и к желанию стать первым.

Также соревнование привносит в работу элемент игры, что приводит к большей заинтересованности сотрудника в работе и ее результатах.

Теперь рассмотрим непосредственно экономическую эффективность от вводимых мероприятий.

Нами предполагается, что в результате проведения предложенных мероприятий - эффективность работы коллектива, а следовательно и прибыль организации возрастут на 50%.

Единственными затратами, которые понесет компания Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности будет надбавка заработной платы победившему сотруднику в пяти категориях.

Всего в мероприятии будут участвовать 13 сотрудников организации. Победителями будут только 5, следовательно общий фонд заработной платы возрастет примерно на 10%.

Исходя из этого, можно сделать вывод об однозначной экономической эффективности предложенных мероприятий.

По данному подпункту можно сделать следующий вывод.

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

В результате проведения предложенных мероприятий предполагается усиление как материальной так и нематериальной составляющей мотивации персонала.

Вывод по главе:

В целях стимулирования мотивации сотрудников компании, нами разработаны следующие мероприятия:

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда:

повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы;

повышение уровня дополнительных премиальных выплат.

Еще одним направлением повышения мотивации сотрудников в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности предлагает ввести конкуренции и соревнование между сотрудниками одного направления с целью повышения эффективности их работы и показателей труда.

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

В результате проведения предложенных мероприятий предполагается усиление как материальной так и нематериальной составляющей мотивации персонала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение можно сделать следующие выводы.

Мотивация представляет собой стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Необходимо развивать и совершенствовать экономические формы стимулирования, которые способны повысить действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. А также акцентировать внимание на социально - психологических аспектах мотивации, определяющих внутреннюю мотивацию персонала.

Успешность воздействия форм стимулирования определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

На данный момент сложно выделить однозначную систему классификации факторов мотивации труда. В целом же можно говорить о трех уровнях мотивации, первым из которых выступают социально-экономические условия в труда, обусловленные государственной политикой в данной области. Вторым уровнем выступает система мотивации, принятая на предприятии. И, наконец, у последнему уровню можно отнести самого работка и его социально-психологические особенности.

Область управления персоналом очень далека от точной науки. Не всегда можно оценить в цифрах эффект от внедрения того или иного предложения по системе мотивации, а самые правильные действия не всегда приведут к ожидаемому результату. Необходима осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства компании, управления по работе с персоналом, руководителей линейных подразделений и проч.) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации компании. Необходимы согласованные усилия всей команды единомышленников, ориентированных на достижение результата.

«Компьютер сервис АКБ» осуществляет полный спектр услуг по ремонту и администрированию (настройке) ПК, ноутбуков и другой офисной техники. Также мы осуществляем продажу компьютеров и комплектующих , обмен старого на новое TRADE-IN (апгрейд).

В компании работают инженеры и администраторы высокой квалификации, которые оперативно отреагируют на звонок клиента и устранят имеющиеся неполадки, также ответят на интересующие клиента вопросы, помогут разобраться и понять механизм работы компьютера и операционной системе.

В компании наблюдается рост рентабельности чистых активов, что безусловно является положительным фактором для организации.

Рентабельность реализованной продукции за год осталась без изменений.

Согласно показателям деловой активности, мы можем увидеть, что коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, также как и коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизились на конец 2012 года по сравнению с 2011. Данная тенденция является негативной для организации.

Исходя из анализа коэффициентов ликвидности мы можем увидеть, что нормативному значение соответствует только коэффициент ликвидности при мобилизации средств. Это является достаточно негативным фактором для организации.

Исходя из коэффициентов финансовой устойчивости можно сказать, что рост наблюдается исключительно по коэффициенту обеспеченности собственными средствами. По всем остальным показателям финансовой устойчивости можно сделать вывод о снижении.

Для стимулирования труда работников руководство «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС АКБ» применяет экономические, социальные и организационно-административные методы мотивации.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации на предприятии является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда.

Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции.

Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке.

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия. Размер премии не превышает 30% должностного оклада.

Для повышения мотивации сотрудников в компании Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности предлагает ввести конкуренции и соревнование между сотрудниками одного направления с целью повышения эффективности их работы и показателей труда.

Цели проведения данных мероприятий:

повышение эффективности работы сотрудников;

стимулирование развития;

повышение квалификации;

создание атмосферы конкуренции;

поощрение наиболее продуктивных специалистов

поиск креативного решения проблемы (с помощью конкурсного задания);

просто развлечение.

Принципы проведения:

равнозначные стартовые условия;

четкие и понятные критерии оценки;

прозрачность процедуры выбора победителя;

объективность;

учет доступности ресурсов;

неизменность правил;

адекватное вознаграждение.

Укрепление авторитета руководителя и главного «судьи» предлагаемого соревнования - безусловно важный социальный эффект данного мероприятия.

Нами предполагается, что в результате проведения предложенных мероприятий - эффективность работы коллектива, а следовательно и прибыль организации возрастут на 50%.

Единственными затратами, которые понесет компания Компьютер Сервис Автоматизации Компьютерной Безопасности будет надбавка заработной платы победившему сотруднику в пяти категориях.

Всего в мероприятии будут участвовать 13 сотрудников организации. Победителями будут только 5, следовательно общий фонд заработной платы возрастет примерно на 10%.

Исходя из этого, можно сделать вывод об однозначной экономической эффективности предложенных мероприятий.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // Сборник законодательства Российской Федерации. М.: Закон, 2006.

. Трудовой кодекс Российской Федерации // Сборник законодательства Российской Федерации. М.: Закон, 2006.

. Монография / В.Н. Клюковкин, Ю.И. Ладыгин; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. - Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2010. - 134 с. ISBN 978-5-9257-0127-0

. Белкина В., Белкина М. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. 2011. № 8. С. 43-45.

. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2012. № 7. С. 48-49.

. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2010. № 1.

. Власова Е. Система мотивации как при­влечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. - 2012. - №8. - С. 3-5.

. Ермолаева А.В. Секреты нематериальной мотивации / А. В. Ермолаева // Кадровик. Управление персоналом. - 2009. - №3. - С. 10.

. Поляков В. Мотивация без затрат/В. Поляков//Kadrovik.ru. - 2012. - №4. - 5

. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 2. - С. 83-88.

. Елин А. Мотивация в системе управления // Служба кадров. 2011. № 11 (ноябрь). С.9-11.

. Как работает система мотивации / Сотникова Ирина Коппек Вероника // Мотивация и оплата труда. 2011. № 2.

. Ключко В.Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 1. С. 120-121.

. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2012. № 1.

. Котнекова Т.В. Нематериальная мотивация работников ресторанов// Рестораны. 2012. № 4.

. Мотивация персонала шаг за шагом / Чиркова Руслана // Мотивация и оплата труда. 2009. № 1.

. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников / Беркович Т. // Управление развитием персонала. 2011. № 2.

. Оценка эффективности системы мотивации в компании / Михайлова Елена Могилевкин Евгений Иванова Юлия Юртайкин Евгений // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 2.

. Герчиков Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом, 2010. - № 12. - 6 - 8 с.

. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления, 2011. - № 5.- 8 - 12 с.

. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала // МЭ и МО, 2011. - № 9. - 3 - 9 с.

. Персонал перешел из категории основной затраты в конкурентное преимущество // Управление персоналом №11, 2009. - с. 34 -37

. Построение системы мотивации в компании / Рыжкина Вера Чумакова Екатерина // Управление человеческим потенциалом. 2011. № 1.

. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации / Хлебников Д.В., hd@bkg.ru

. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в ресторанах и кафе// http://www.zhuk.net

. Система мотивации в компании: как оценить эффективность / Котляренко Ольга // Управление человеческим потенциалом. 2012. № 2.

. Система мотивации персонала на предприятии / Лазарев С. // Мотивация и оплата труда. 2009. № 3.

. Система премирования, ориентированная на бизнес-цели компании / Белова Я. // Мотивация и оплата труда. 2012. № 3.

. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала / Чудакова Елизавета // Управление человеческим потенциалом. 2011. № 3.

. Слоненко А. Платить или не платить? // Служба кадров. 2009. май.

. Старобинский Э. Мотивация // Консультант директора. 2012. № 12.

. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. 2012. № 7.

. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. 2009. №10

. Терентьева Т. Конкурентоспособность компании начинается с обучения персонала // Век качества № 6, 2010. - с. 44 - 46

. Ханс Йобст Плайтнер Значение “человеческого фактора” для малых и средних предприятий // Менеджмент и маркетинг №2, 2010. - с. 38 - 39

. Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации. // Менеджмент сегодня, №3, 2012. // http://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml

. Эффективная система мотивации / Степанцова Е. // Мотивация и оплата труда. 2009. № 3.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Отчет о прибылях и убытках

Отчет о финансовых результатах

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Анкета для персонала

Результаты опроса удовлетворенности работой и заработной платой

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки и приложения.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |