

Содержание:

Введение

Актуальность. Система управления персоналом на малых предприятиях играет большую роль и значимость, нежели на крупных предприятиях, так как на малом предприятии более остро ощущается конкуренция и гораздо меньший запас финансовой устойчивости. Особенности управления персоналом на малом предприятии в том, что от руководства малым предприятием требуется более высокого уровня профессионализма в области управления персоналом, постоянно требуются навыки использования современных способов и методов управления персоналом, путем проведения оптимизации персонала при минимуме ограничения повышения уровня конкурентоспособности и развития малого предприятия.

Управление персоналом занимает основное место в системе управления малым предприятием. Система управления персоналом малого предприятия имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, процедуры и направления анализа содержания трудовой деятельности категорий персонала. Важным элементом системы управления персоналом является политика мотивации. Нерациональная мотивация персонала может привести к снижению прибыли или ликвидации предприятия, по той причине, что работников на малом предприятии не много, каждый работник на счету и отсутствие или низкое качество деятельности работника ощутима. От того, насколько эффективна система мотивации персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации.

Цель работы – проведение анализа системы мотивации персонала на малом предприятии ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» и разработка рекомендаций, направленных на ее совершенствование.

Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:

- исследовать влияние качества человеческого капитала на конкурентоспособность субъектов малого предпринимательства;
- определить особенности мотивации персонала на малом предприятии;
- представить общую характеристику ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»;

- оценить эффективность системы мотивации в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»;
- разработать предложения по повышению эффективности мотивации персонала в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация».

Объект исследования – ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникшие в процессе мотивации персонала малого предприятия.

Научно-методической основой работы явились труды отечественных исследователей в области управления персоналом, публикации, посвященные особенностям управления персоналом малого предприятия.

В ходе анализа деятельности предприятия были использованы следующие **методы исследования**: метод сравнения абсолютных и относительных величин; методы опроса; метод экспертных оценок.

В качестве **источников информации** при выполнении работы были использованы Устав предприятия; финансовые отчеты; положения, инструкции ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, список используемых источников и литературы, приложений.

Глава 1. Особенности мотивации персонала на малом предприятии

Влияние качества человеческого капитала на конкурентоспособность субъектов малого предпринимательства

Современные условия рыночной экономики характеризуются постоянным давлением все возрастающей конкуренции, происходящей на фоне высокодинамичной окружающей среды, ускорением научно-технического

прогресса, широким ассортиментом производимых товаров и услуг, индивидуализацией и дифференциацией потребления[1]. Способность быстрой адаптации к условиям рынка и гибкости управления становятся необходимыми условиями эффективного функционирования малых предприятий[2]. Поэтому мобилизация и грамотное использование имеющихся у малого предприятия ресурсов, главными из которых являются человеческие, определяет их конкурентоспособность. Именно человеческий капитал, его качество, соответствующее современным условиям, а не оборудование и производственные запасы, являются определяющим фактором повышения конкурентоспособности малого предприятия. Обеспечение высокого качества человеческого капитала в современных условиях становится главным фактором, обеспечивающим жизнеспособность малого предприятия[3].

Человеческий капитал малого предприятия представляет собой совокупность ее постоянных сотрудников, работающих по найму. То есть совокупность созидательных способностей и личностных качеств сотрудников организации, таких как: талант, навыки, мотивация, уровень образования, приобретенная квалификация[4]. Человеческий капитал организации – это имеющийся у персонала организации запас здоровья, знаний, навыков, опыта, мотивации, производительные способности, психологические, культурные, мировоззренческие и социальные свойства, которые используются в производстве с целью получения более высокого результата деятельности для организации[5].

Основу структуры человеческого капитала малого предприятия, как и любой другой организации, составляют три основных компонента, соответствующих традиционному подходу: профессиональный капитал, капитал культуры и капитал здоровья. В то же время состав их элементов более разнообразен.

Профессиональный капитал складывается из капитала образования (образованного в процессе подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников, а также накопления опыта) и креативного, обусловленного новаторством[6].

Нынешние условия хозяйствования диктуют высокий уровень образования, знаний, культуры профессионального мастерства, умения общаться с современной техникой. На ведущее место выдвигаются не приобретенные когда-то навыки, а вооруженность современными, актуальными знаниями, развитые творческие способности. Это обусловлено, прежде всего, тем, что значительно сократился необходимый временной период для смены технологий и подготовки соответствующих кадров для их овладения, как предпосылки эффективного использования новой техники. В недавнем прошлом радикальные технические

изменения в общественном производстве происходили примерно через 35-40 лет. При этом знаний, полученных в высшей школе, хватало почти на всю творческую жизнь человека. Сегодня средний период обновления техники и технологий сократился до 4-5 лет и более[7].

Квинтэссенцией предпринимательского духа является умение рождать востребованный и необходимый продукт точно вовремя, что в полной мере воплощает в себе еще одна категория — креативный капитал, который является одной из многих граней человеческого капитала. Он отражает способность индивида рождать абсолютно новое знание, опыт либо новацию как нестандартное для существующих условий предложение или решение[8].

Малый бизнес вынужден приспособливаться к потребительскому обществу, где в полной мере удовлетворены все основные жизненные потребности в товарах массового спроса. Обеспечение рынка товарами не массового производства, а индивидуализированными, ориентированными на достаточно узкие вкусовые предпочтения потенциальных потребителей, является важнейшей функцией малого предпринимательства. Способность соответствовать непрерывно происходящим изменениям во вкусах и предпочтениях потребителей, создание гибкой специализации, дающей возможность организовать маневренное, маломасштабное производство, определяются решающими возможностями привлечь покупателя[9].

Внедрение в производство новшеств, потенциально востребованных спросом, вынуждает малые предприятия заниматься постоянным совершенствованием своей деятельности. Способность овладевать ограниченными сегментами рынка, проникать в различные рыночные ниши, возникающие в результате дифференциации спроса, требует маневренности от предприятия, а также ориентации на эффективную разработку, освоение и реализацию любых бизнес-проектов. Низкий профессионально-квалификационный уровень трудовых ресурсов является одной из основных причин слабой конкурентоспособности производимых товаров и услуг. Поэтому формирование высокого качества человеческого капитала организации, развитие предприимчивых кадров, способных предвидеть, моделировать и обеспечивать развитие новых направлений деятельности малого предприятия, генерировать плодотворные бизнес-идеи и готовых к риску, является необходимым условием обеспечения жизнедеятельности малого предприятия[10].

Капитал культуры, кроме капитала отношений, включает нормы поведения, ценностные ориентации и структуру мотивации персонала организации. Появление

данных элементов не случайно. Сила культуры малого предприятия определяется уровнем разделения ценностей, декларируемых руководством. Поскольку человеческий капитал неотделим от его носителя, восприятие интересов человека через призму его ценностей обуславливает мотивацию действий и поступков. Для бизнеса же наиболее важно то, чтобы персонал организации (носители человеческого капитала организации) имел именно ту структуру потребностей, которая будет способствовать росту эффективности предприятия. Безусловно, что ключевую роль в управлении малым предприятием играет руководитель, соединяя в себе опыт администратора и высокие профессиональные знания, вынужденный принимать на себя решение большинства проблем. На малом предприятии от персонала зависят не только реализация планов и стратегии, разработанных руководителем, но и личное участие в развитии малого предприятия[\[11\]](#).

Третий компонент человеческого капитала организации — это капитал здоровья. Для генерации потока доходов для себя и для организации носителю человеческого капитала необходимо наличие здоровья общего и профессионального, если этого требует специфика деятельности[\[12\]](#).

Таким образом, персонал является важнейшим компонентом успеха малого предприятия. Поэтому для обеспечения высокого качества человеческого капитала работодатель должен осуществлять инвестирование, то есть прямые финансовые вложения в его развитие ради получения дополнительных доходов в будущем. Следует отметить, что в настоящее время проблемы эффективного использования человеческого капитала, повышения его качества как фактора конкурентоспособности малого предприятия, не всегда находят своего места в системе общего управления предприятием. В основном осуществляется строгий контроль над использованием материальных, природных и информационных ресурсов, приоритет отдается финансовым и маркетинговым исследованиям. Однако, по нашему мнению, рациональное использование имеющихся у предприятия ресурсов способно привести к экономическому росту предприятия только в случае обеспечения высокого качества человеческого капитала[\[13\]](#).

Успех системных инноваций и повышение эффективности рыночных реформ зависят прежде всего от природных ресурсов и интеллектуально-предпринимательских качеств людей. Роль малого предпринимательства в решении этой задачи трудно переоценить. На работу в корпоративные структуры и государственные учреждения обычно приходят люди, готовые подчиниться правилам, уже установленным работодателем. Создавая малое предприятие, предприниматель рассчитывает исключительно на свои деловые качества,

профессионализм, способность к нестандартным действиям на рынке. Работая в бизнесе, менее стабильном по основным параметрам, предприниматель заранее прогнозирует как успех, так и неудачу.

В последнем случае он, как правило, не «опускает руки», а немедленно начинает искать новую нишу на рынке. Для полного использования экономического и социального потенциала малого предпринимательства требуется благоприятная институциональная среда как совокупность субъектов экономических и иных отношений малого предпринимательства, законодательства, регулирующего все аспекты их деятельности, механизмов государственной поддержки и поддержки со стороны международного сообщества.

Федеральным законом 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в качестве одной из целевых установок государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации закреплено обеспечение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства[\[14\]](#).

Статьей 25 закона определены меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

1.2. Особенности мотивации персонала на малом предприятии

Характерная особенность малого предприятия заключается в том, что имеется тесное взаимодействие руководителя малого предприятия с персоналом. На малых предприятиях зачастую отсутствуют документы по регламентации системы управления персоналом, существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и к каждому работнику, но приводит к появлению конфликтов, приводит к выражению личных симпатий и антипатий руководителя к своим подчиненным. Определим методы эффективного управления персоналом малого предприятия, которые позволяют увеличить производительность труда и обеспечить успех деятельности.

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого уровня профессионализма в области управления персоналом. Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы

собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик[15].

Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одной из сильных сторон малого бизнеса является свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам[16].

Отсутствие многоуровневой организационной структуры приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

Руководителю малого предприятия трудно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей[17].

На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это способствует к использованию индивидуального подхода к отдельно взятой ситуации и к отдельно взятому работнику, но приводит к появлению на предприятии конфликтов, к выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам. Организационное обучение на малом предприятии практически отсутствует, что объясняется рядом причин:

- 1) недооценка руководителем малого предприятия необходимости обучения;
- 2) нехватка материальных средств на обучение;
- 3) неопределенность перспективы малого предприятия.

Малое предприятие представляет завышенные требования к личным качествам своих работников. Коллектив малого предприятия быстрее освободится от

работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям малого предприятия.

Принципы отбора персонала зачастую направлены на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника. Рекомендации на малых предприятиях практически являются подтверждением наличия у кандидата на должность знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия потенциального работника. Иначе говоря, важно не только содержание рекомендации, а личность того, кто дает рекомендации

Предприятие получает работника, который обладает специфическим грузом (багажом) в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, в дальнейшем которые могут принести малому предприятию дополнительные возможности.

Одна из самых важных проблем работников малого предприятия – это их социальная незащищенность. Благополучие персонала напрямую зависит от руководителя предприятия. Имеет место слабая формальность трудовых отношений[18].

Очень часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуются гибкие формы принуждения работников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры или профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на директора в целях защиты интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками на малом предприятии это Трудовой кодекс Российской Федерации.

Существенное различие стартовых условий предприятий. Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает им возможность развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость, что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации

высококвалифицированных рабочих:

- место работы находится недалеко от дома;
- работникам часто импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- участие в доходах предприятия;
- работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом. В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой мало систематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом[19].

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Отличительной особенностью малого бизнеса является то, что основным руководителем является сам предприниматель[20]. Согласно результатам социологического опроса, проведенного в 40 субъектах Российской Федерации только половина (48%) предпринимателей имеет высшее образование. И это без учёта того, что они могут иметь образование, не соответствующее предпринимательской деятельности. К тому же, существующие учебные пособия, по которым преподают в ВУЗах, предлагают методы управления более-менее крупными компаниями, специфика руководства которыми часто оказывается неэффективной на малых предприятиях[21]. Всё это приводит к тому, что начинающие предприниматели оказываются не подготовлены к руководству своим

предприятием, что приводит к чрезмерно длительному росту или разорению.

Одним из способов мотивирования при управлении персоналом на малом предприятии может стать получение работником части доходов компании, более тесные взаимоотношения с коллегами по работе, участие работников в принятии решений по развитию бизнеса и большие возможности для профессионального роста[22].

Общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Директор должен предоставлять работникам следующую информацию: инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время директор должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам. Обратная связь обеспечивает на предприятии:

- нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;
- отсутствие слухов и жалоб;
- сплоченность коллектива, доверительность отношений;
- оперативность в решении проблем персонала.

Общение на малом предприятии обычно осуществляется:

- через беседы один на один: общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, директор предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;
- при помощи доски объявлений: это эффективный способ передачи сообщений всему персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;
- через ящик для предложений: директор малого предприятия должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Директор также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание.

Чтобы добиться сплоченности трудового коллектива, директор малого предприятия должен стимулировать работников. Директор может использовать следующие факторы мотивации:

- 1) заработная плата – это стимул, когда работник оценивает свой вклад в общий результат согласно денежной суммы, которую он получает;
- 2) условия труда – это стимул, когда директор должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда для работника. Работники должны понимать, что их директор стремится создать им такие условия;
- 3) социальные возможности – это стимул, когда осуществляется предоставление персоналу малого предприятия субсидированного питания, скидок на те или иные товары и услуги, помощь в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;
- 4) предоставление самостоятельности – это стимул, когда осуществляется предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе [\[23\]](#).

Директор малого предприятия должен проявлять интерес к работе каждого работника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии у руководителя формируются тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен знать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии.

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей у работодателя наибольшее значение имеют обязанности по обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Директор малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда. В соответствии с Трудовым кодексом РФ работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов, применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, соответствующие требованиям охраны труда

условия труда на каждом рабочем месте[24].

Выводы

Человеческий капитал, его качество, соответствующее современным условиям, являются определяющим фактором повышения конкурентоспособности малого предприятия.

В мотивации персонала малого предприятия имеется ряд особенностей, которые в обобщенном виде можно представить следующим образом:

- комплексный характер деятельности и гибкая организация труда; отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом, что способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий;
- низкий уровень регламентации труда, что создает проблемы разрешения трудовых споров;
- специфические особенности карьерного роста работников, который, как правило, проявляется в расширении и усложнении функциональных обязанностей, увеличении заработной платы, а не в повышении в должности;
- относительно более высокая информированность работников, что обуславливает высокий риск оппортунистического поведения персонала, а также необходимость в тщательном его отборе и поиске «надежных» сотрудников;
- повышенные требования к личным качествам работника, что обусловлено тесным контактом персонала;
- высокая зависимость уровня социальной незащищенности работников от личностных качеств руководителя.

Глава 2. Практика мотивации персонала на малом предприятии ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

2.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» зарегистрировано 16 октября 2015 г. регистратором Управление Федеральной налоговой службы по Московской области.

Юридический адрес ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»: 140014, Московская область, Люберецкий район, город Люберцы, Октябрьский проспект, дом 373, помещение 1.

Основным видом деятельности являются научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук.

Организация специализируется на оформлении сертификатов соответствия и деклараций на пищевые продукты и продовольственное сырье, парфюмерно-косметическую продукцию, средств гигиены полости рта, товары бытовой химии.

Организационная структура ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» представлена на рис. 1.

Директор

Экспертный отдел

Делопроизводитель

Бухгалтер

Рисунок 1. Организационная структура ООО «Экспертиза.

Консультация. Сертификация»

В основном штате анализируемой организации – 7 чел.

Руководит организацией директор. В его компетенции оперативное управление организацией. В подчинении директора находятся эксперты, делопроизводитель и бухгалтер. В силу небольшой численности персонала организационная структура предприятия построена по линейному принципу.

В таблице 1 представлены показатели деятельности ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» в 2016-2018 гг.

Таблица 1

Динамика объема оказанных услуг ООО «Экспертиза.

Консультация. Сертификация» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение 2017/2016		Изменение 2018/2017	
				тыс.руб.	%	тыс.руб.	В %
Объем оказанных услуг услуг, тыс.руб.	11100	15270	10330	4170	37,57	-4940	-32,35

По данным таблицы 1 видно, что объем оказанных услуг в 2018 г. на 32,35 % ниже, чем в 2017 г. Снижение показателей работы организации обусловлено как внешними, так и внутренними факторами. Отметим, что рынок услуг по проведению экспертизы оказался незащищенным от частных экспертов. При этом частные эксперты зачастую не могут предложить качественную услугу, они оказывают негативное влияние на престиж профессии и уровень сервиса.

Квалифицированный, мотивированный на активную трудовую деятельность персонал – важнейший фактор успеха организации. В связи с этим необходимо провести анализ состава и структуры персонала ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация».

Динамика численности и состава персонала ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» представлена в таблице 2. Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод, что общая численность персонала сократилась в 2018 г. на 3 человека, или на 30,00 % (уволилось три эксперта).

Таблица 2

Динамика численности и состава работников ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» в 2016-2018 гг.

Категория работников	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение 2018 г. от 2016 г.	
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Уд. веса, п.п.
Административно-управленческий персонал	3	30,00	3	30,00	3	42,86	-	12,86
Эксперты	6	60,00	6	60,00	3	42,86	-3	17,14
Делопроизводитель	1	10,00	1	10,00	1	14,29	-	4,29
Итого	10	100	10	100	7	100	-3	-

В структуре персонала в 2018 г. наибольший удельный вес занимает административно-управленческий персонал – 42,86 %, что на 12,86 п.п. выше, чем в 2016 г. и эксперты – также 42,86 % от общей численности работников в 2018 г. (на 17,14 процентного пункта выше, чем в 2016-2017 гг.).

2.2. Оценка системы мотивации персонала и ее недостатки

Для оценки мотивации труда в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» было проведено анкетирование работников. Анкета представлена в Приложении 1. Результаты исследования представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Результаты исследования мотивации персонала ООО «Экспертиза.
Консультация. Сертификация»**

Показатель	Положительный ответ, %	Отрицательный ответ, %
Удовлетворенность работой в целом	28,57	71,43
Удовлетворенность оплатой труда	57,14	42,86
Интерес к работе	100,00	0,00
Возможность реализации способностей	28,57	71,43
Соответствие связи между размером оплаты труда и результатами работы	71,43	28,57
Низкий оклад является причиной неполной реализацией способностей	0,00	100,00
Удовлетворенность социальными гарантиями	42,86	57,14

Исследование показало, что большинство работников – 71,43 % не совсем удовлетворены своей работой. Достаточно большое число работников не удовлетворены размером оплаты труда – 57,14 %. В полной мере реализуют свои способности на работе лишь 28,57 % работников. В ходе анкетирования выявлено, что 71,43 % работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером оплаты труда и результатами работы. Проведенное исследование о привлекательности работы показало, что возможность творчески работать выделило 28,57 % опрошенных работников.

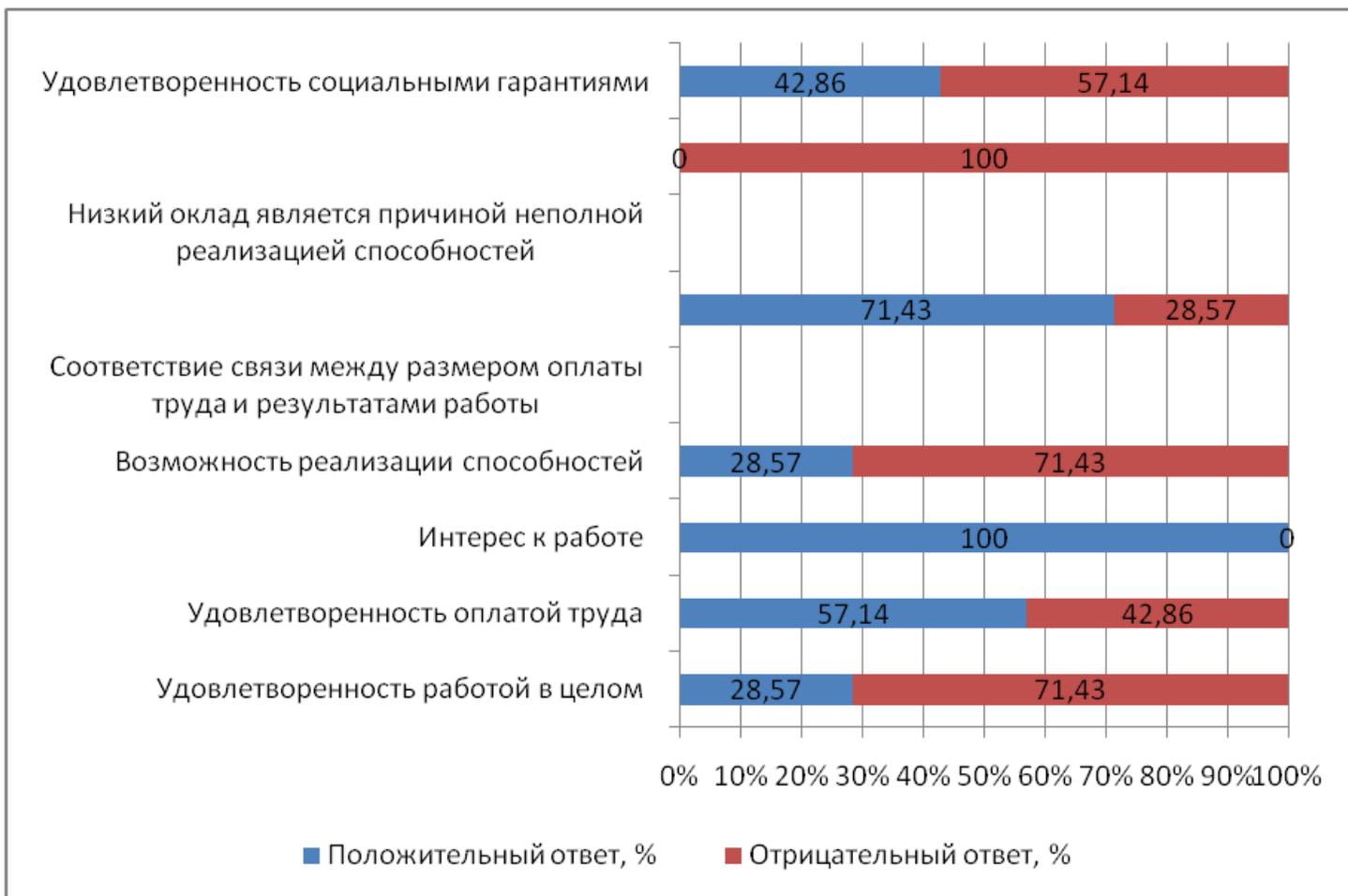


Рисунок 2. Удовлетворенность мотивацией персоналом

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

В таблице 4 обозначены составляющие привлекательности трудовой деятельности (исключая получение заработной платы).

Таблица 4

Факторы привлекательности деятельности для работников

в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

Характер ответов	Доля общей численности работников, %
1. Возможность приносить пользу обществу	28,57

2. Возможность руководить коллективом	14,29
3. Возможность реализовать себя в данной области	57,14
4. Возможность широкого общения с людьми (коллегами, клиентами)	42,86
5. Возможность служебного роста	14,29
6. Возможность работать без ущерба для здоровья	14,29

Анализируя данные таблицы 4, отметим, что, не учитывая заработную плату, наиболее важными факторами, обуславливающими привлекательность служебной деятельности, являются: возможность реализовать себя в данной области (57,14 % работников), возможность общения с людьми (42,86 %), возможность приносить пользу обществу (28,57 %).

В ходе исследования было проведено ранжирование факторов мотивации и демотивации.

Таблица 5

Ранжирование факторов мотивации работников ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

Мотивирующие факторы	Доля общей численности работников, %	Ранг
Положительный результат работы	85,71	1

Заработная плата	85,71	2
Хороший коллектив	57,14	3
Самостоятельность	42,86	4
Грамотное руководство	28,57	5
Информированность и признание	28,57	6

Можно выделить следующую структуру мотивирующих факторов (в порядке убывания): 1) положительный результат (85,71 %); 2) заработная плата (85,71 %); 3) хороший коллектив (57,14 %); 4) самостоятельность (42,86 %); 6) грамотный руководитель (28,57 %); 7) информированность и признание (28,57 %). Полученные данные показывают, что наиболее мотивирующими факторами являются положительный результат, заработная плата, хороший коллектив.

Ранжирование факторов мотивации представлено в таблице 6.

Таблица 6

Ранжирование факторов демотивации работников ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

Демотивирующие факторы	Доля общей численности работников, %	Ранг
Неинформированность о перспективах развития организации	42,86	1
Неудачи в работе	28,57	2
Критика, отсутствие признания	28,57	3

Проведенный в ходе исследования анализ выявил, что большой вес среди демотивирующих факторов имеет не информированность. Для многих работников – 28,57 % из опрошенных – в высокой степени демотивирующим фактором являются неудачи в работе, на это могут косвенно влиять и критика, и отсутствие признания, и некорректность оценки работника руководителем.

Вышеперечисленные факторы вызывают у рядового сотрудника чувство приниженности, подрываются чувства гордости, уверенности в себе, в стабильности своего положения и возможности дальнейшего продвижения.

Для стимулирования персонала в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» применяются материальные и моральные методы.

Система оплаты труда на предприятии – повременно-премиальная. Отметим, что в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» не используются специальные методы стимулирования сотрудников (дополнительный процент к сделке, поощрения за особые показатели труда). Проведем анализ фонда оплаты труда и заработной платы работников организации. Данные для анализа заработной платы представлены в таблице 7. Из данных таблицы 7 видно, что в 2018 г. фонд оплаты труда сократился на 3,36 % относительно 2017 г. Это вызвано снижением численности работников, так как среднегодовая заработная плата выросла.

Таблица 7

Анализ фонда оплаты труда и заработной платы работников

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» в 2016-2018 гг.

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, %	
	2016	2017	2018	К 2016	К 2017
Численность работающих, чел.	10	10	7	70,00	70,00

Фонд заработной платы всего, тыс.руб. 2480,00 2520,00 1892,80 76,32 75,11

Среднегодовая заработная плата, тыс.руб. 248,00 252,00 270,40 109,03 107,30

Среднегодовая заработная плата работника в 2018 г. составила 270,40 тыс.руб., что на 9,03 % выше показателя 2016 г. и на 7,30 % выше, чем в 2017 г. Однако, размер оплаты труда не устраивает работников. Неудовлетворенность персонала уровнем заработной платы, социальным обеспечением на предприятии является фактором текучести кадров.

Работникам предоставляются все социальные гарантии, предусмотренные трудовым законодательством. Кроме этого в организации предусмотрено выделять финансовые средства: на проведение культурно-массовых и оздоровительных мероприятий, проводимых в организации; на приобретение подарков для поздравления работников в связи с праздничными и юбилейными датами; на предоставление разовой материальной помощи в случае смерти ближайшего родственника работника в размере 5 000 руб.; при бракосочетании в размере 5 000 руб.; при рождении ребенка – 3 000 руб.

Анализ затраты на предоставление социальных льгот представлен в таблице 8. По данным таблицы 8 видно, что затраты на предоставление социальных льгот работникам в 2018 г. возросли на 47,06 % относительно 2017 г. Однако, отметим, что состав социальных льгот имеет крайне ограниченный характер, его мотивационная роль не велика.

Таблица 8

Анализ затрат на предоставление социальных льгот работникам

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» за 2017-2018 гг.

Показатель	2017	2018	Изменение
	год	год	Абсолютное %

Затраты на проведение культурно-массовых и оздоровительных мероприятий, руб.	14 000	18 000	4 000	28,57
Затраты на подарки работникам, руб.	5 000	7 000	2 000	40,00
Затраты на оказание материальной помощи работникам, руб.	15 000	25 000	10 000	66,67
Итого	34 000	50 000	16 000	47,06
Затраты на подарки работникам, руб.	5 000	7 000	2 000	40,00
Затраты на оказание материальной помощи работникам, руб.	15 000	25 000	10 000	66,67
Итого	34 000	50 000	16 000	47,06

Значительным недостатком системы управления организацией является отсутствие системы обучения персонала: никакие методы, как внешнего, так и внутреннего обучения персонала в организации не используются.

Выводы

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» - это организация, которая специализируется на оформлении сертификатов соответствия и деклараций на пищевые продукты и продовольственное сырье, парфюмерно-косметическую продукцию, средств гигиены полости рта, товары бытовой химии.

Система мотивации персонала имеет ряд существенных недостатков:

- существующая система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое эффективное трудовое поведение работников. Отсутствие ясных и понятных принципов в зарплатной политике, субъективизм и произвольность, а также общий уровень денежного вознаграждения приводят к проблемам в кадровой политике организации.

- Социальный пакет в организации отсутствует;
- обучение и повышение квалификации персонала практически не проводится.

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы мотивации персонала малого предприятия

Проведенное исследование позволяет выделить ряд проблем в мотивации персонала малого предприятия ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация». Представим рекомендации, направленные на их решение.

Организация и обеспечение мотивации сотрудников является одним из основных направлений работы по управлению персоналом. Основные принципы мотивационной работы, которыми необходимо руководствоваться в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Принципы мотивационной работы

Принцип мотивационной работы	Содержание принципа
Непрерывное управление мотивацией	Руководству требуется постоянно изучать личностные устремления сотрудников, влиять на них, управлять ими для их согласования с этапами развития и целями организации
Индивидуальный подход к мотивации конкретного работника	Организационная часть мотивационной работы должна носить общефирменный, характер, а ее прикладная часть - реализовываться исключительно методами индивидуальной работы.

Недопустима материальная «недомотивация»

Если работник достиг и личных и коллективных целей, но не получил того, что обещано, то он будет плохо работать или уволится.

Недопустима материальная «перемотивация»

Это ведет к скрытым и открытым деловым конфликтам в коллективе

Сочетание материальной и нематериальной мотивации

Сотрудник может, за отчетный период, достичь поставленной перед ним цели и получить то, чего он ожидал, а может достигнуть и большего, увидеть другие горизонты. В этом случае возрастает его эмоциональная составляющая, которую надо также удовлетворять и развивать. Данная предпосылка определяет необходимость моральной мотивации, как элемента оптимальной мотивации. Вместе с тем, нематериальная форма мотивации оказывается эффективной, только на фоне бесконфликтной реализации денежной компенсации за работу.

К основным принципам мотивационной работы можно отнести: непрерывное управление мотивацией; индивидуальный подход к мотивации конкретного работника; недопустимость материальной «недомотивации»; недопустимость материальной «перемотивации»; сочетание материальной и нематериальной мотивации.

Предлагаемые рекомендации по развитию нематериальной мотивации работников представлены в таблице 10.

Таблица 10

Рекомендации по нематериальной мотивации работников

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

Содержание

Направление нематериальной мотивации	Мероприятия в рамках направления	Ответственные	
1	2	3	4
Укрепление чувства единства	Основой работы в этом направлении должна являться корпоративная культура организации.	Корпоративный стиль в одежде. Корпоративная символика (бейджи, рабочие принадлежности). Корпоративные ценности (мероприятия).	Директор
Создание благоприятного микроклимата	Здесь следует обратить внимание на психологические аспекты общения руководителей с персоналом.	Доступность, открытость и доброжелательность руководства. Способность сказать доброе слово как один на один, так и прилюдно. Запрет на предъявление претензий к сотрудникам публично.	Директор
Формирование позитивного отношения персонала к организации	Инструментарий отличается тем, что в нем шире используются материальные возможности организации для достижения целей нематериальной мотивации персонала.	Учреждение и празднование знаменательных для организации дат. Объявление благодарностей, награждение грамотами и подарками. Награждение внутрифирменными переходящими знаками отличия.	Директор

Организация обратной связи в работе с персоналом	Постоянное ощущение заботы и внимания является важной составляющей укрепления взаимоотношений в коллективе.	Выяснение предпочтений сотрудников в области материальных и нематериальных стимулов.	Директор
--	---	--	----------

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
Предоставление возможности личного развития всем работникам	Предоставление работникам возможности повышать квалификацию	Полная или частичная оплата: краткосрочных семинаров, второго высшего образования, других программ - во внешних учебных заведениях, в системе дистанционного обучения, включая «Internet».	Директор

Следующее мероприятие направлено на совершенствование обучения персонала. В таблице 11 представлен план повышения квалификации работников на год.

Таблица 11

План повышения квалификации работников

Работник	Курс повышения квалификации	Стоимость Затраты
Все руководители и эксперты (5 чел.). Каждый работник посещает один семинар в год	Семинары для экспертов	14 500 руб. 72 500 руб.

Проведенное исследование показало, что система оплаты труда в организации – повременно-премиальная; в ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» не используются специальные методы стимулирования сотрудников (дополнительный процент к сделке, поощрения за особые показатели труда).

В связи с этим нами предлагается внедрение инновационной системы оплаты труда персонала. Система предусматривает сохранение повременной системы оплаты труда, но изменение системы премирования, введя систему бонусов. Предлагаемая система бонусов представлена в таблице 12. В предлагаемой системе предусмотрено два вида бонусов: бонус за эффективность работы организации в целом (командный бонус) и бонус за индивидуальные показатели. Первый бонус позволяет сотруднику почувствовать себя частью всей команды, причастность к достижениям (или неудачам) организации.

Таблица 12

Предлагаемая система бонусов специалистов ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

Вид бонуса	Удельный вес в размере общего бонуса, %	Основание для начисления	Предельный размер к окладу, %
Бонус за эффективность работы организации в целом	20,00	Выполнение плана организации	5,00
Эффективность работы конкретного сотрудника	80,00	Выполнение индивидуального плана, личные достижения	20,00
Итого	100,00		25,00

Для начисления индивидуального бонуса предлагается использовать методику смарт-задач. Задачи сотруднику устанавливаются ежемесячно директором фирмы. Предлагается оценивать смарт-задачи в 40 баллов. К примеру, если за месяц работник выполнил 6 задач из 8 поставленных, то его балл составит $(6 : 8) * 40 = 30$, или $(30 : 40) * 100 = 75 \%$, а размер индивидуального бонуса: $20 * 75 \% = 15 \%$.

Очевидно, что в течение месяца возможно изменение задач, что также необходимо учесть при расчете индивидуального бонуса. Предлагаемые корректировки представлены в таблице 13.

Таблица 13

Корректировки индивидуальных бонусов специалистов ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»

Причина корректировки	Изменение индивидуального бонуса
Необходимость выполнения работы в сжатые сроки	+ 5
Выполнение особо важного для организации заказа	+10

Допустим, в течение месяца специалист получил 15 дополнительных индивидуальных бонусов. В этом случае (при условии выполнения смарт-задач) в полном объеме, его индивидуальный балл составит 55 ($40 + 15$), а индивидуальный бонус: $20 * (55 : 40) = 27,5 \%$.

Предлагаемая система оплаты труда позволит дифференцировать их доходы в зависимости от реального вклада специалиста в деятельность организации.

Выводы

В третьей главе работы определены основные направления совершенствования системы мотивации персонала в малом предприятии ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация»:

1. Совершенствование системы оплаты труда специалистов. Нами предлагается сохранить повременную систему оплаты труда, но изменить систему премирования, введя бонусы за эффективность работы организации в целом (командный бонус) и бонусы за индивидуальные показатели. Для начисления индивидуального бонуса предлагается использовать методику смарт-задач. Предлагаемая система оплаты труда специалистов позволит дифференцировать их доходы в зависимости от реального вклада в деятельность организации.
2. Совершенствование системы нематериальной мотивации. Разработан комплекс мероприятий, включающий, в частности, формирование корпоративного стиля, проведение корпоративных мероприятий, повышение квалификации работников.
3. Совершенствование системы обучения персонала. В разработанном плане обучения предусмотрено, что каждый специалист посетит один семинар в год.

Заключение

Человеческий капитал, его качество, соответствующее современным условиям, являются определяющим фактором повышения конкурентоспособности малого предприятия. Основу структуры человеческого капитала малого предприятия, как и любой другой организации, составляют три основных компонента: профессиональный капитал, капитал культуры и капитал здоровья. Значимость профессионального капитала обусловлена тем, что современные условия конкуренции требуют от малого предприятия маневренности, ориентации на эффективную разработку, освоение и реализацию новых бизнес-проектов, что невозможно без квалификационного и мотивированного на постоянное развитие персонала. Особенности формирования капитала культуры малого предприятия обусловлены тем, что ключевую роль в этом процессе играет руководитель. Важность капитала здоровья состоит в том, что носителю человеческого капитала необходимо наличие здоровья общего и профессионального, если этого требует специфика деятельности.

В мотивации персонала малого предприятия имеется ряд особенностей, которые в обобщенном виде можно представить следующим образом:

- комплексный характер деятельности и гибкая организация труда; отсутствие четкого функционального разделения между административным и

- производственным персоналом, что способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий;
- низкий уровень регламентации труда, что создает проблемы разрешения трудовых споров;
 - специфические особенности карьерного роста работников, который, как правило, проявляется в расширении и усложнении функциональных обязанностей, увеличении заработной платы, а не в повышении в должности;
 - относительно более высокая информированность работников, что обуславливает высокий риск оппортунистического поведения персонала, а также необходимость в тщательном его отборе и поиске «надежных» сотрудников;
 - повышенные требования к личным качествам работника, что обусловлено тесным контактом персонала;
 - высокая зависимость уровня социальной незащищенности работников от личностных качеств руководителя.

ООО «Экспертиза. Консультация. Сертификация» - это организация, которая специализируется на оформлении сертификатов соответствия и деклараций на пищевые продукты и продовольственное сырье, парфюмерно-косметическую продукцию, средств гигиены полости рта, товары бытовой химии.

Система мотивации персонала имеет ряд существенных недостатков:

- существующая система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое эффективное трудовое поведение работников. Отсутствие ясных и понятных принципов в зарплатной политике, субъективизм и произвольность, а также общий уровень денежного вознаграждения приводят к проблемам в кадровой политике организации. Социальный пакет в организации отсутствует;
- обучение и повышение квалификации персонала практически не проводится.

В третьей главе работы определены основные направления совершенствования системы мотивации персонала на малом предприятии ООО «Экспертиза.

Консультация. Сертификация»:

1. Совершенствование системы оплаты труда специалистов. Нами предлагается сохранить повременную систему оплаты труда, но изменить систему премирования, введя бонусы за эффективность работы организации в целом (командный бонус) и бонусы за индивидуальные показатели. Для начисления индивидуального бонуса

предлагается использовать методику смарт-задач. Предлагаемая система оплаты труда специалистов позволит дифференцировать их доходы в зависимости от реального вклада в деятельность юридической фирмы.

2. Совершенствование системы нематериальной мотивации. Разработан комплекс мероприятий, включающий, в частности, формирование корпоративного стиля, проведение корпоративных мероприятий, повышение квалификации работников.

3. Совершенствование системы обучения персонала. В разработанном плане обучения предусмотрено, что каждый специалист посетит один семинар в год.

Список литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2014).

Федеральный закон 209-ФЗ от 24.07.2007 (с изм. и доп.) «О развитии малого и среднего предпринимательства Российской Федерации».

1. Дмитриева Е. А., Демцура С. С. Управление персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса // В сборнике: Устойчивое развитие России: финансово-экономические аспекты Челябинск, 2015. С. 30-40.
2. Камалова А.Т. Практические аспекты управления персоналом в малом бизнесе // Управление персоналом. – 2016. – №3. – С. 12-20.
3. Максимова С. М., Шеръязданова М. Н., Лопачева Б. А. Управление персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса // В сборнике: Неделя молодежной науки. Сборник научных статей: в 2-х частях. 2017. С. 88-94.
4. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Учебно-практическое пособие. / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова – М.: Проспект, 2016.
5. Михайлов Д. И., Калошина Т. Ю. Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса // В сборнике: Современный взгляд на будущее управленческой науки материалы конференции студентов, магистрантов и аспирантов факультета государственного и муниципального управления, посвященный 80-летию Новосибирского ГАУ. Новосибирский государственный аграрный университет. 2016. С. 107.

Федина К. В. Особенности управления персоналом на малом предприятии // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 8. – С. 44-50.

1. Сажин Ю. Б. Управленческие инновации на предприятиях малого бизнеса // Инновации в менеджменте. – 2016. - № 9. - С. 44-50.
2. Сухопарова А. В. Малый бизнес глазами предпринимателей: динамика оценки важности проблем в кризисные периоды // Управленческие науки, №1 том 7. – 2017. - С. 19-30.

11. Официальный сайт журнала «Кадровое дело» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kdelo.ru>.

12. Официальный сайт журнала «HRMagazine» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrm.ua>.

13. Официальный сайт журнала «Hrm.ru» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

14. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dis.ru/кп>.