

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Каждая компания или коммерческая структура время от времени сталкивается с ситуациями, когда кто-то из сотрудников (подчиненные, непосредственные руководители, участники переговоров или совещаний, публичных выступлений) начинают вести себя таким образом и совершать поступки, противоречащие нормам и правилам, сложившимся в коллективе или принятым в бизнес-сообществе, демонстрируя таким образом проблемное поведение. Для того чтобы разобраться в том, как взаимодействовать с такими сотрудниками следует, прежде всего, определить кто такие – «проблемные сотрудники» и почему они так себя ведут.

Очевидно, что выживание фирмы в кризис во многом определяется организационной культурой, выступающей фактором повышения производительности труда и социального прогресса, а также поведения сотрудников в организации.

Поведение человека в организации всегда социально обусловлено. Разные люди или группы людей могут специализироваться в соответствии с возложенной на них ролью, поставленной целью или задачей или отличать себя от других членов организации в соответствии со своим рангом или статусом в иерархии. В пределах одной и той же организации сотрудники могут ставить перед собой различные цели, но практически все они должны коллективно трудиться ради достижения общей стратегической цели организации, определяемой ее миссией и ресурсными возможностями[1]. Однако так называемые «проблемные» сотрудники могут значительно снизить эффективность совместных усилий руководства и работников организации, что особенно болезненно для компаний в условиях острого экономического кризиса, в который погружается экономика России в 2020 году. В изложенном заключается актуальность темы курсовой работы.

Степень разработанности темы. Над проблемами сущностного понимания поведения сотрудника в организации работали многие ученые, как за рубежом, так и отечественные. В 70-90-е годы прошлого века значительный вклад в разработку проблемы поведения персонала в организациях и менеджменте внесли зарубежные исследователи П. Друкер, С. Роббинс, К. Камерон, Р. Куинн, Т. Питерс и

Р. Уотерман, Р. Рюттингер, С. Ханди, Э. Шейн и др. В их работах обоснованы положения о том, что организационная культура является необходимым, постоянным признаком любой организации, а также инструментом управления поведением всех сотрудников организации. Авторы рассмотрели организацию как социокультурную систему, раскрыли ее внутренние и внешние связи, обосновали определяющее значение культуры организации в управлении поведением работников.

В отечественной литературе до начала 90-х годов XX века проблема управления поведением проблемных работников поднималась редко, а в более поздних работах российских ученых эта тема появилась в исследованиях, посвященных управлению организационным поведением (Э.А. Капитонов и А.Э.Капитонов, К.А.Кравченко, Ю.Д.Красовский, А.И.Пригожин, В.А.Спивак, В.В.Томилов, С.В.Щербина и др.). позже, в начале современного столетия, в работах Г.В.Атаманчука и Н.М.Кейзера, О.С. Виханского, В.Л. Добраева, В.Д.Козлова, М.В.Удальцовой анализируется культура производственных отношений и менеджмента, управление ею. Здесь появляется мысль об управлении поведением сотрудников в рамках деятельностного подхода.

Отдельного внимания заслуживает исследование Владимира Герчикова[2], проведенное в начале 2000-х годов, когда он исследовал проблемы управления трудовым поведением работников в коммерческих сельскохозяйственных организациях и сделал ряд выводов об особенностях управления работниками российских предприятий и организаций.

Цель работы состоит в анализе современных представлений о мотивации организационного поведения в условиях кризиса.

Для достижения поставленной цели требуется решение определенных задач:

- описать особенности поведения сотрудников в кризис и выявить основные проблемы мотивации такого поведения;
- дать организационно-экономическую характеристику организации;
- провести оценку поведения персонала предприятия;
- проанализировать организацию работы с персоналом;
- составить резюме проекта;

- представить содержание проекта;
- оценить эффективность проекта.

Объект исследования – ООО «Спиртной».

Предмет исследования – проблемное поведение работников компании.

Структурно курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1.1. Кризис и проблемные сотрудники

Современные предприятия в большинстве своем испытывают трудности в условиях практической остановки экономики на три карантинных месяца. Кроме очевидных финансовых проблем предприятий, связанных с исчезновением входящих денежных потоков, возникли и проблемы с мотивацией работников. Многие фирмы столкнулись с необходимостью управления и мотивации проблемных сотрудников, острота вопроса обострилась в условиях кризиса.

Главное, что отличает сотрудников, которых можно отнести к категории «проблемных» — это негативное восприятие общекорпоративных стандартов, задач и целей, сложившихся профессиональных и личных связей в коллективе, системы управления и внутренней иерархии, должностных обязанностей и мотивационных поощрений[3]. Проблемный сотрудник, прежде всего, неэффективен.

Как правило, выделяют разные виды проблемных сотрудников:

- ленивые (делают гораздо меньше, чем могли бы);
- злые (в отношениях с людьми ведут себя раздражительно, порой вызываяще);
- беспомощные (так стремятся избежать неудачи, что обязательно ее терпят);

- эмоциональные (слишком чувствительные);
- аморальные (ради собственного удовольствия используют людей и системы, нанося им ущерб);
- занимающие оборонительную позицию (воздвигают барьеры при малейшем намеке на перемены);
- ожесточенные (помнят старые обиды);
- уклоняющиеся (активно избегают выставлять напоказ свои дела);
- бесчувственные (равнодушны к окружающим);
- недалекие (делают неверные или ограниченные умозаключения);
- самоуверенные (часто считают себя непогрешимыми);
- запуганные (ограничивают свои потенциальные возможности).

Очевидно, большинство руководителей оценивают сотрудников с позиции результатов их труда. Безусловно, проблемными являются сотрудники, которые не качественно выполняют свою работу и мешают остальным. Однако, есть мнение, что проблемным может быть и тот, кто качественно выполняет свою работу, но при этом и другим не дает халтурить. Таких сотрудников можно отнести к категории «возмутителей спокойствия». На самом деле видов и типов проблемных сотрудников очень много. Условно по характеру поведения в коллективе достаточно условно можно объединить в четыре группы:

1. Активные («звезды», «всезнайки», «возмутители спокойствия», «бунтари», «хулиганы», «манипуляторы»);
2. Пассивные («пофигисты», «недоросли», «балласт»);
3. Приспосабливающиеся («лгуны», «халтурщики», «саботажники», «нытики», «негативщики», «хамы», «циники»);
4. Изгои («тихони», «белые вороны»).

Понятно, что эта классификация далеко не полная и объединение наиболее распространенных типов сотрудников в группы достаточно условное. Каждый руководитель может назвать еще множество ролей и форм поведения проблемного сотрудника.

Кроме того, в разных ситуациях сотрудник может вести себя по-разному. При этом обычно у сотрудников есть несколько устойчивых моделей поведения, взаимосвязанных между собой. Также на то, как человек будет реагировать, например, на конфликтную ситуацию, во многом влияет его темперамент. Известно, что легче вовлечь в конфликт холерика, а флегматика, гораздо сложнее вывести из себя. Кроме того, на поведении сотрудника отражается его профессиональный опыт и знания. Кроме того, на трудовое поведение человека оказывает влияние его окружение, как на работе, так и вне ее.

В целом можно выделить две группы сотрудников, поведение которых может негативным образом сказываться на результатах работы коллектива (отдела, службы или предприятия в целом): сложные сотрудники (в большинстве ситуаций их поведение может существенно отличаться от поведения большинства членов коллектива) и сотрудники, демонстрирующие проблемное поведение в зависимости от каких-либо обстоятельств, как в самой организации, так и за ее пределами. То есть сотрудники, отнесенные ко второй категории, также будут для менеджмента предприятия или членов ее коллектива сложными сотрудниками, но только на некоторый период – до тех пор, пока не будет изменена ситуация, ставшая причиной негативного изменения поведения сотрудника.

1.2. Подходы к мотивации сотрудников в условиях кризиса

Существует множество теорий, объясняющих трудовое поведение работников и предлагающих различные методики управления этим поведением в интересах компании и ее владельцев. Например, согласно концепции Абрахама Маслоу, все люди хотят одного и того же: они начинают с удовлетворения «базовых» нужд и заканчивают высшей потребностью в самореализации. Поэтому и стимулировать нужно всех одинаково. Однако, практический опыт российских компаний показывает, что такой подход может быть ошибочным.

Владимир Исаакович Герчиков (1938 – 2007), профессор Высшей школы экономики, на личном опыте убедился, что «универсального сотрудника» не существует. Окончательно его концепция созрела в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, В.И. Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации. И если работника неправильно мотивируют, без

учета его психологического типа, его мотивационного ядра, то такой сотрудник быстро становится «проблемным».

1. Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

2. Сотрудник с профессиональной мотивацией, ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

3. Сотрудник с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять — он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному в России административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

4. Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы. Его интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в

общих достижениях.

5. Особая заслуга Владимира Герчикова — открытие им пятого типа мотивации. Он обнаружил то, что давно лежало на поверхности: есть категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Автор назвал данный тип избегательным, или люмпенским. Люмпен (нем. Lumpen — «лохмотья», люмпены, люмпен-пролетариат, нем. Lumpenproletariat) — термин, введённый Карлом Марксом для обозначения низших слоёв пролетариата. Позднее люмпенами стали называться все деклассированные слои населения (бродяги, нищие, уголовные элементы и другие асоциальные личности). «Западный менталитет такой трактовки в принципе не допускает,— Иностранцы считают, что всегда виноват руководитель, что он недостаточно мотивирует людей и т. п. Но в России такие взгляды не работают»[\[4\]](#).

Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халяву». Он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше. Кроме того, работник с избегательной мотивацией — единственный, по отношению к которому мотивация и поощрение не работает без штрафа.

Чистые типажы в природе встречаются редко — в каждом из сотрудников компании в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации. Особенно часто в России встречается люмпенский тип. В компаниях работает до 85% «люмпенов», тогда как реальных рабочих мест, где допустим данный тип мотивации, менее 12%.

Модель Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов (см. таблицу 1), и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений.

Таблица 1 – Виды стимулирования в зависимости от типа работника

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	запрещен	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещены

Главное, чего удалось добиться Владимиру Герчикову,— разрушить веру в деньги как в средство решения всех проблем. Согласно его концепции, деньги мотивируют сотрудников лишь одного типа — ярко выраженных «инструменталов». Поэтому простое повышение зарплаты, например, люмпенам, ни к чему кроме дополнительных расходов не приведет. Их может заставить работать только СТРАХ. Поэтому многие работодатели активно применяют систему наказаний и не собираются от нее отказываться.

Точно так же выборочно действуют на коллектив и моральные стимулы. Например, один ретейлер решил организовать короткие утренние собрания, чтобы «взбодрить» сотрудников. Так поступают многие — почему бы не перенять эту практику. Но результаты тестирования сотрудников показали, что лучше всех в сети продают люди с инструментальной мотивацией и очень низким уровнем «патриотизма», а эту категорию сотрудников «бодрят» исключительно материальные стимулы. Предложить таким людям распевать по утрам корпоративный гимн фактически означает выставить их за дверь. В результате от тотального морального стимулирования компания отказалась[5].

Сложнее всего с управленцами — чтобы определить, какой мотивационный тип подходит для конкретной руководящей позиции, нужно оценить два фактора: будет ли у сотрудника собственный бюджет и свобода действий, а также стоит ли над ним другой босс, который способен вмешиваться в его работу. Например, в ситуации, когда нет свободы действий, но есть вышестоящий начальник, отлично справляются люди с высоким уровнем «патриотизма» и низкой «хозяйственностью». «Хозяин» в таких системах неуправляем — это вредный тип, который имеет свое мнение по любому поводу и будет спорить с первым лицом»[6]. Если же бежать за советом некуда, но есть определенный бюджет, то менеджер с патриотическим типом мотивации категорически противопоказан. В таких случаях «патриот» впадает в депрессию и чувствует себя брошенным, он становится

инертным и не может принять ни одного ответственного решения. Таким образом, формируется матрица методов управления «проблемными сотрудниками» (Таблица 2).

Таблица 2 – Тип проблемного сотрудника и ожидаемая трудовая дисциплина

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	нейтральное	только при особом стимулировании	средняя
Профессиональная	расширение	высокая	средняя, со срывами*
Патриотическая	расширение	высокая	высокая
Хозяйская	стремление к системной законченности**	высокая в пределах работы/функции	средняя
Избегательная	сужение	отсутствует	средняя или низкая

Очевидно, что правильно определенный тип сотрудника поможет повысить эффективность работы «проблемных работников». Здесь необходимо учесть и такой момент. Население России стареет, поэтому возможности уволить проблемных работников и набрать новых снижаются год от года. А эпидемия и кризис однозначно отразятся на качестве человеческого капитала в целом, создав проблемы с набором адекватного целям и ценностям компании персонала. Поэтому необходимо искать методы воздействия на «проблемных» работников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРЕДПОСЫЛОК РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ ООО «СПИРТНОЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Спиртной» - это крупная, современная и динамично развивающаяся группа компаний, один из лидеров российского рынка коньяков.

Основана в 2015 году компанией MAARSCHALL GROUP B.V. (Нидерланды), инвестировавшей собственные средства в приобретение ряда известных дистрибьюторских компаний, а также в растущие коньячные и водочные бренды.

На сегодняшний день ГК «Спиртной» успешно действует в более чем 90% субъектов федерации, постоянно увеличивая свои показатели количественной и качественной дистрибуции.

Бренды Компании: коньяки Old Barrel, Monte Choco, «Штурман», водка «Настоящая», игристое вино Sensimi.

Миссия компании – МЫ РАБОТАЕМ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ САМОЙ КАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ.

В Таблице 3 приведены основные показатели компании.

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «СПИРТНОЙ» за 2018-2019 гг

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменения	
			абсолют	относит, %
1. Объем продукции, т.руб.				
товарной	737436	801422	63986	108,6768
реализованной	737400	801200	63800	108,652
2. Среднеспис. численность, чел. В т.ч.:				
работающих	50	53	0	0
3. Среднегодовая выработка, руб. В. Т.ч.:				
на одного работающего	737,436	801,422	63,986	108,6768
4. Фонд оплаты труда, т.руб.				

работающих	600000	600000	0	0
рабочих	44160	44160	0	0
5. Среднегодовой уровень оплаты				
труда, руб.				
на 1 работающего	50000	50000	0	0
6. Стоимость осн. средств, т.руб.				
полная первоначальная	539987	760576	220589	140,8508
остаточная	411478	575891	164413	139,9567
7. Фондоотдача осн. средств, руб/руб.				
	1,365655	0,949033	-0,41662	69,49288
8. Материалоемкость, руб/руб				
	0,45	0,4875	0,0375	108,3333
9. Себестоимость продукции, т.руб				
	500065	620804	120739	124,1447
10. Затраты на 1 руб. продукции				
	0,678113	0,774628	0,096515	114,2329
11. Фин. результат, тыс.руб.				
	180359	124161	-56198	68,84103
12. Рентабельность, %				
Продукции	24%	15%	-9%	63,34473

Производства

19%

11%

-8%

57,89474

2.2 Оценка персонала предприятия

Исследования эффективности деятельности предприятия, в основном, сводятся к качественным методам анализа. Работ, в которых предлагались методы количественной оценки крайне мало. Каждый ученый предлагает методы своего видения проблемы — отсюда разнообразие подходов, результатов и выводов исследований. С целью оценки трудовой дисциплины в организации, а также для оценки отношения самих работников к организации были составлены опросник и анкета.

Опросник предназначен для руководителей структурных подразделений (Приложение 1). Было опрошено 8 из 10 руководителей структурных подразделений организации (80%). Полученные ответы распределились следующим образом. Все руководители (8 человек, 100%) ответили, что целью существования ООО «СПИРТНОЙ» является получение прибыли. Эта же цель зафиксирована и в Уставе организации. На вопрос, чем же занимается организация, что она производит, руководители служб офиса (80%) отметили, что производят товары для чистоты, а работники, возглавляющие технические службы, считают, что главное в их работе собственно прибыль. Опрошенные однозначно отмечают наличие писанных правил в организации. Для работников, непосредственно контактирующих с клиентами, установлено требование относительно внешнего вида (например, прически и маникюра). Так, в «Стандарте внешнего вида агента по продажам» записано, что «одежда агента должна быть модной, качественной, вызывать ощущение достатка». Для менеджеров ООО «СПИРТНОЙ» предусмотрена система субсидий для покупки одежды, обуви и аксессуаров, беспроцентные ссуды за счет организации. Действует заключенный в 2015 году договор с салоном красоты ГУП «Царица Нила» на обслуживание менеджеров организации с 40% скидкой.

На вопрос «Люди какого типа могут сделать карьеру в вашей организации?» были получены следующие ответы. Ключевым словом для характеристики лучшего работника организации было слово «ответственный». Также приветствуется отсутствие семьи, молодой (до 27 лет) возраст.

В ООО «СПИРТНОЙ» особо приветствуется проведение нерабочего времени с коллективом. В матрицу ответственности каждого работника (аналог должностной инструкции) внесено положение об обязательном участии в корпоративной команде КВН, либо команде по игре в пейнтбол, футбол, альпинистской команде, команде для участия в конкурсах креативных идей группы компаний «Спиртной».

Также был проведен опрос по методике Кима Камерона и Роберта Куинна «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» (Приложение 2). Данная методика позволяет определить существующий и желаемый тип ценностей организации, отношений к ней со стороны работников, т. е. составить ее профиль и установить направление развития предприятия.

Для каждой части признака предлагаются четыре утверждения, соответствующие типам отношения: А – клановому, В – адхократическому, С – рыночному, Д – бюрократическому. Расчет оценки по OCAI требует очень несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и Д. Такая же методика применяется для расчета средней оценки по альтернативе А, но для колонки «Предпочтительно». Далее суммируются баллы всех ответов В и сумма делится на 6. Эти вычисления повторяются для альтернатив С и Д. В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры, который может быть совершенно различной формы (одной линией дается имеющаяся культура, другой - желательная). На основании полученных данных были составлены имеющийся и желательный профили организационной культуры предприятия (Рис. 2.).

Рисунок 2 - Профиль корпоративной культуры ООО «СПИРТНОЙ»

На основе анализа общего профиля организационной культуры сделан ряд выводов:

1. Преобладающим типом организационной культуры является рыночный (39,7%). Успех определяется объемом рыночной доли и проникновением на новые рынки. Основные ценности: конкурентоспособность и продуктивность. Главная задача менеджеров – повышать производительность деятельности организации, вести ее к результатам и прибылям. Наиболее слабо выражен клановый тип.
2. Предпочтительным типом организационной культуры является клановый (33,6%). Культура проникнута разделяемыми всеми сотрудниками ценностями и

целями, сплоченностью, соучастием и ощущением организации как “мы”. Слабо выражена бюрократическая (иерархическая) корпоративная культура (22,4).

3. Представление о будущем образе организации существенно различается в сознании менеджеров с разным должностным статусом, т.к. имеется несогласованность их мнений по таким признакам корпоративной культуры, как стиль управления, стратегические цели, критерии успеха.

4. Руководители всех уровней предпочитают корпоративную культуру кланового, адхократического и рыночного типа, что свидетельствует о желании повысить сплоченность в коллективе, инициативность персонала и улучшить ориентированность на конечный результат.

Проведем расчет наиболее важных показателей дисциплины и социальной эффективности труда.

Рассчитаем среднюю заработную плату одного работника как отношение общего фонда оплаты труда организации к ее среднесписочной численности сотрудников (формула 2.1):

$$Z_{\text{ср}} = 3456 / 53 = 65,2 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем сравнительный анализ этого важного показателя со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов (Таблица 4).

Таблица 4.

Сравнительный анализ оплаты труда и квалификационных требований сотрудников конкурирующих организаций

Должность в организации	Требования к квалификации	Заработная плата
технические	ср.образов.	от 50000
работники (верстальщики, дизайнеры)	стаж от 1 г.	до 70000

Системный администратор, выпускающий менеджер образование	высшее стаж от 1 г.	от 70000 До150000
Менеджеры офиса, бухгалтеры	стаж от 3 лет высшее образ.	от 50000 до 120000
Менеджеры по рекламе	высшее образ. стаж от 1 г.	от 70000 до 120000
Специалисты по анализу рынка	стаж от 3 лет. среднее образ.	от 100000 до 270000

Источник: Составлено автором по материалам сайта «Работа сегодня».
Электронный ресурс. Режим доступа: www.jobtoday.ru, 2020 г.

Удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации имеет большое значение, так как позволяет судить об уровне интенсивности труда и экономически обоснованной его доле в структуре затрат. Этот показатель рассчитывается как отношение общего фонда оплаты труда к выручке организации за сопоставимый период времени (формула 2.2.):

$$\pm\Phi = 3456 / 152686 \times 100\% = 2,3\%.$$

Чем выше этот показатель, тем ниже рентабельность деятельности предприятия. Очевидно, что в ООО «СПИРТНОЙ» доля заработной платы крайне низка в составе выручки предприятия. Это объясняется, во-первых, большой стоимостью товаров для продажи. Во-вторых, тем, что агенты по продажам, служба доставки, дизайнеры работают не по трудовым договорам, а на основе гражданско-правовых договоров и оплата их труда учитывается по иным строкам в себестоимости продукции (оплата поставщикам и подрядчикам).

Темпы роста заработной платы рассчитываются как отношение средней заработной платы за плановый и базисный периоды (формула 2.3.):

$$T_3 = 65,3 / 60 \times 100\% = 108,83\%$$

То есть рост заработной платы составил 8, 83%. Однако официальный прогноз инфляции на этот год составляет 14%. Очевидно, что реальная заработная плата понизилась, что является серьезным демотивирующим фактором.

Уровень трудовой дисциплины – важный социальный показатель, характеризующий отношение числа случаев нарушения трудовой дисциплины к общей (среднесписочной численности персонала) (формула 2.4.):

$$Y_{\text{ТД}} = 3 / 53 \times 100\% = 0,6\%$$

Однако, такой уровень трудовой дисциплины не является показательным. Так, в ООО «СПИРТНОЙ» технические работники, обеспечивающие выпуск товаров в продажу, имеют ненормированный рабочий день. То есть работник должен выполнить весь объем работы в точно заданные сроки. Если же заказ-наряды на выполнение работ отсутствуют, работник не обязан присутствовать на рабочем месте. В офисе ООО «СПИРТНОЙ» оборудована кухня и комната отдыха, где могут находиться сотрудники в свободное время. Также многие дизайнеры работают на дому, не посещая офис компании («удаленный офис»), что позволяет экономить на оплате аренды офиса, коммунальных платежах т.д.

Текучесть кадров является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и т.д. Текучесть кадров в ООО «СПИРТНОЙ» является наиболее серьезной проблемой, влияющей на социальную эффективность организации.

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров определяется как отношение числа работников, уволившихся по различным причинам к среднесписочной численности работников (формула 2.5.):

$$T_{\text{П}} = 39 / 53 \times 100\% = 73,6\%.$$

Такой критический уровень текучести кадров значит, что организация находится в кризисе. Высокая текучесть кадров наносит урон организации как в финансовом

аспекте, так и в морально-этическом. Однако благодаря высокой рентабельности выпускаемой продукции, и малой доле затрат на персонал в общей себестоимости, организация является устойчивой.

Согласно данным бухгалтерского учета, затраты на набор, обучение, адаптацию персонала составляют 12000 руб. на каждого нового работника. Всего эта цифра составляет:

$$39 \times 12000 = 468000 \text{ руб. или}$$

$$468000 / 3456000 \times 100\% = 13,54\% \text{ от Фонда оплаты труда.}$$

Среди основных причин увольнения работники называют недостаточную оплату труда (14%), напряженные условия труда (56%). В беседе многие сотрудники отмечали, что сформировавшаяся в организации целевая организационная культура не является для них приемлемой, так как недостаточно учитывает особенности менталитета работника, требует особого психологического напряжения.

Коэффициент равномерности нагрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости и определяется по формуле 2.7:

$$K_p = (1 - (20800 - 34980)) / (2080 \times 53) = 1.27.$$

Полученный коэффициент значительно превышает рекомендуемый (0,9). Это объясняется ярко выраженной цикличностью работы организации. Переработка технических работников может составлять до 6 часов в сутки. Нередко рабочий день заканчивается в 4-5 часов утра. Вне зависимости от обстоятельств товары должны быть доставлены в срок.

2.3 Анализ организации работы с персоналом

Социально-психологический климат также является одним из важнейших показателей социальной эффективности труда. Его оценка проводилась на основе анкетирования. Было опрошено 22 человека (41,5% от списочной численности). Результаты анкетирования распределились следующим образом: полностью удовлетворены климатом в коллективе 2 человека (9% опрошенных), считают его хорошим 4 человека (18% опрошенных), мнения, что коллектив

удовлетворительный, но существуют некоторые проблемы, которые возможно решить совместно с администрацией придерживаются 10 человек (46%), полностью неудовлетворенны климатом в коллективе 6 человек (27%) (Рис. 3.).

Рисунок 3 - Оценка климата в коллективе

При анализе полученных ответов обращает на себя внимание тот факт, что на вопрос 1 «У вас хороший психологический климат в коллективе?» и вопрос 5 «Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?» получено 100% отрицательных ответов. То есть сами работники оценивают свою трудовую деятельность как стрессогенную, психологический климат в коллективе считают плохим. Заслуживают внимания ответы на вопрос 2 «Отношения коллектива и администрации нормальные?» здесь 80% опрошенных ответили отрицательно. В разговоре работники в отношении администрации чаще всего используют местоимение «они», тем самым противопоставляя себя своему руководству.

Что касается вопросов социально-экономического характера, то здесь прослеживается следующая тенденция. Большинство работников ООО «СПИРТНОЙ» считают, что сотрудники имеют возможность участвовать в управлении организацией, имеют позитивную мотивацию к труду, взаимоотношения малых социальных групп оценивают как хорошие. Большинство опрошенных считают работу эффективной – предприятие развивается, увеличивает собственную капитализацию, приносит прибыль.

Однако вопросы психологического характера носят чаще негативные оценки. Так, 65% опрошенных считают, что руководству доверять не следует, что кадровая политика в организации отсутствует, что большинство сотрудников готовы уйти из организации, как только им предложат сравнимые условия по оплате труда, либо более мягкий рабочий график.

Выборность руководителей подразделений отсутствует по мнению 85 % опрошенных. Здесь необходимо уточнить, что в ООО «СПИРТНОЙ» существует следующая практика. При назначении на должность руководителя подразделения он проходит собеседование с остальными структурными руководителями.

В целом работники ООО «СПИРТНОЙ» низко оценивают руководство организации.

Результаты исследования позволяют выявить «сильные» и «слабые» стороны культурного пространства организации, наметив пути совершенствования воздействия на имеющуюся культуру в целях повышения эффективности

организации.

Следующая методика – метод психологического портретирования с целью выявления мотивационного ядра личности.

Психологическое портретирование – это метод составления комплексной характеристики человека, содержащей описание его внутреннего склада и возможных поступков в определенных значимых обстоятельствах.

(Бондаренко С.В., Пашина Т.С., 2006)

Наиболее широкое распространение метод психологического портретирования получил в таких отраслях психологии, как клиническая психология, педагогическая психология, политическая психология, психология управления, юридическая психология.

Стоит обратить особое внимание на возможность построения психологического портрета человека, которого психолог не знает и никогда не видел. На первый взгляд не понятно, зачем ставить такую задачу, куда проще провести психодиагностические тесты, беседы и составить портрет (Приложение 2).

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПРОБЛЕМНЫМИ СОТРУДНИКАМИ ООО «СПИРТНОЙ»

3.1 Резюме проекта

Вопросы мотивации сотрудников являются одной из важнейших задач, стоящих перед любой современной компанией.

Результаты сопоставления рассмотренных в первой главе работы методов мотивации представлены в таблице 5, где в скобках показано число исследований по каждому методу. Из этой таблицы видно, что наиболее эффективными методами повышения результативности в организации с помощью «человеческого фактора» являются денежный и целевой (соответственно 90% и 94% организаций с помощью этих методов добились 10-процентного повышения результативности, однако эти методы имеют меньший разброс вариаций, чем методы обогащения

труда и партисипативности).

Таблица 5.

Методы управления поведением сотрудников

Метод	Повышение эффективности (медиана)	Достижение 10- процентного повышения, %	Вариативность (разброс результатов применения)
Материальный (10)	+30	90	От +3 до +49
Целевой (17)	+16	94	От +2 до +57,5
Обогащение труда (10)	+8,75	50	От -1 до +61
Партисипативность (16)	+0,5	25	От -24 до +47

Необходимо отметить, что в ООО «Спиртной» именно денежный и целевой методы получили наибольшее распространение, однако существующие в организации подходы к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала требуют дальнейшей модификации и совершенствования.

Как показал проведенный опрос, наиболее предпочтительным для работников ООО «Спиртной» является материальное стимулирование их труда.

3.2. Содержание проекта

Мы предлагаем в ООО «Спиртной» включить в пакет вознаграждения персонала наряду с базовой заработной платой краткосрочные и долгосрочные поощрительные выплаты, как показано ниже (рис. 4).

Совокупность денежного вознаграждения сотрудников

Фиксированная часть денежного вознаграждения работников, согласно действующему законодательству (не менее 14500 руб. / в мес.)

Система поощрения

Программы долгосрочного вознаграждения

За достижение программных целей

Бонусные программы

единовременное вознаграждение за выдающиеся действия

Рисунок 4 - Основные части общего денежного вознаграждения и их назначение

Размер целевого бонуса в ООО «Спиртной» должен установить взаимосвязь между целевым (планируемым, ожидаемым) уровнем результативности и получаемым за это вознаграждением. При этом важно отметить, что мотивирующий эффект достигается лучше всего в тех случаях, когда целевой, максимальный и минимальный размеры бонуса устанавливаются и доводятся до сведения работника в начале отчетного периода. При определении размеров целевого бонуса должно приниматься во внимание 2 группы факторов[7]:

- ○ ■ с одной стороны, размер целевого бонуса устанавливается исходя из желаемого уровня общего годового вознаграждения каждого работника;
- с другой стороны, размеры целевых бонусов корректируются исходя из общей суммы средств, которую компания готова выделить на финансирование бонусных выплат.

Результативность для целей бонусного плана должно измеряться с помощью ключевых показателей деятельности (КПД). Внутри годового бонуса сотрудников мы предлагаем выделить части, вознаграждающие за достижение показателей различного уровня (рис. 5.).

Рисунок 5 - Доли годового бонуса сотрудников

В качестве основных КПД в бонусном плане мы советуем использовать финансовые показатели, например (на уровне предприятия)[8]:

- ○ ■ ■ доход на средний задействованный капитал;
- ростоходности;
- прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации (ЕВITDA).

3.3 Оценка эффективности проекта

В таблице 6 отражена экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации менеджеров ООО «Спиртной». Данные таблицы взяты справочно из документов первичного учета ООО «Спиртной».

Необходимо отметить, что менеджмент ООО «Спиртной» осуществляет определенную работу по совершенствованию существующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Более того, руководством ООО «Спиртной» были разработаны некоторые элементы общего денежного вознаграждения. Руководителю отдела продаж было поручено рассчитать экономическую эффективность планируемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Спиртной».

Таблица 6.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации в ООО «Спиртной», тыс. руб.

image not found or type unknown



В ООО «Спиртной» в рамках целевого управления уже применяются отдельные элементы предложенной системы мотивации и стимулирования труда персонала, но хотелось бы, чтобы эта работа проводилась более последовательно и комплексно, что даст гораздо больший эффект по управлению проблемными сотрудниками.

Заключение

Одной из самых сложных сторон управления людьми в организациях, безусловно, можно считать управление мотивацией к труду персонала. Понятие мотивации

остаётся неопределённым не только у менеджеров - практиков, но у теоретиков менеджмента, несмотря на то, что мотивация, как направление управленческой мысли, развивается давно и подкреплёно большим исследовательским материалом.

Мотивация является сложным процессом, объединяющим два крупных уровня: базовый, включающий глубинные причины и источники поведения, и опосредованный, включающий оценку взаимосвязи предстоящих усилий с их результатами. Невозможно без знания источников мотивации, их природы и структурных особенностей формировать эффективные способы практического управления мотивацией. Мотивация — важнейшая функция управления поведением человека, социально организованных систем. В силу своей сложности и специфичности эта функция приобретает относительно обособленный характер, и её реализация становится предметом мотивационного управления. В его основе лежит изучение и практическое использование влияния мотивации на результативности деятельности работника (группы) организации. Это влияние весьма индивидуально и зависит от множества факторов внутренней и внешней среды развития.

Рассмотренные теории мотивационного управления — содержательные, процессные и современные — исходят из необходимости признания базовых элементов мотивации (потребностей, интересов, целевых установок, ожиданий и др.) и процесса их взаимосвязи с результатами деятельности.

Совокупность применяемых на практике методов мотивации включает экономические, организационные и морально-психологические методы. Однако, наиболее часто используются методы экономического характера. Безусловно, экономическая мотивация эффективна, что обусловлено как объективными (кризисное состояние экономики, низкий уровень жизни широких слоёв населения и т.д.), так и субъективными (стремление человека к заработку, достатку) факторами. Но система мотивации и стимулирования труда персонала организации, включающая только различные виды денежного вознаграждения, является однобокой, она нуждается в развитии и расширении за счёт включения в неё организационных и морально-психологических элементов.

Формирование практических механизмов оптимального взаимодействия процессов стимулирования труда и мотивации персонала — ключевое условие успешного развития организационных систем.

В основе хорошо спроектированных и разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод, как правило, лежат следующие основные принципы:

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы стимулирования;
- опора на обоснованную систему оценки работ;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки;
- четкая увязка поощрения с результативностью;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- стимулирование вспомогательного персонала

Этим принципам необходимо следовать тем руководителям, которые используют методы стимулирования в качестве основных методов улучшения мотивации и повышения результативности работы сотрудников

Мы предлагаем создать систему мотивации и стимулирования труда из двух элементов. Первая – это разработка бонусной программы денежного вознаграждения для работников. При этом необходимо в начале отчетного периода (например, года) поставить в известность руководителей о размере бонусных выплат и об условиях их осуществления. Второй элемент – участие работников в прибыли предприятия. При этом работник вознаграждается за свою деятельность участием в уставном капитале предприятия посредством премирования акциями, либо получает определенную часть прибыли предприятия, оговоренную заранее. Кроме того, процесс разработки новой системы мотивации поможет лучше структурировать деятельность компании и отдельных подразделений, что, по расчетам даст годовой эффект в размере 86631, 56 тыс. руб.

Применение в комплексе всех методов может оказаться эффективным и полезным, если эта работа будет носить систематический характер.

Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивированности персонала.

В свою очередь мотивация работников будет определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей.

Следовательно, основное назначение мотивации — соединить интересы работника

со стратегическими задачами организации.

Список использованной литературы

Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – Издание 4-е, переработанное и дополненное. – М.: Экономистъ, 2017.

Веснин В.Р. Менеджмент.: Учеб. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017.

Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018.

Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для Сузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2017.

Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2012.

1. Гест Д. Управление людьми как важнейшим ресурсом компании. – М.: Дело, 2017.
2. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелева. – М.: ИКЦ «МарТ», 2012.

Мескон М., Альберт Ф., Хедоури А. Основы менеджмента. Изд. 6-е. – М.: Дело, 2017.

Пугачев В.П. Руководство персоналом: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2017.

1. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда. Автореферат диссертации соискателя степени кандидата социологических наук. – М.: ГУ-ВШЭ, 2016.
2. Ткачев Д.И. Социальные изменения в сфере труда и трудовой мотивации в современной России // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2018.

Теория управления: Учебник. Изд. 3-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2015.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.

Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Гросс-Медиа, 2017.

Ребров А. Люмпены в российских компаниях: поиск и нейтрализация // Секрет фирмы, 2015. - № 24.

Калашникова Ю. Кризис производительности труда в России // Коммерсант, 2016. – 15 февраля.

Пояснительная записка к балансу предприятия. – Пятигорск, ООО «Спиртной», 2016.