

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели.

Актуальность. Чтобы быть успешной, компания должна постоянно повышать свои производственные результаты. В этом случае владельцы с большей вероятностью будут инвестировать в человеческие ресурсы компании, например организуя обучение, предоставляя оборудование и создавая условия для того, чтобы сделать работу продуктивнее и приятнее. Это ведет к более высокой удовлетворенности работников и как следствие — к улучшению качества продуктов и обслуживания, что, в свою очередь, может повысить степень удовлетворенности клиентов и их лояльность. В результате могут улучшиться экономические показатели компании. Таким образом, эти факторы связаны в бесконечной цепи, которая укрепляет сама себя.

Компаниям становится все труднее и труднее отличаться от своих конкурентов по качеству продукта, и поэтому для создания конкурентного преимущества все более важным становится сосредоточение на обслуживании клиентов. Уровень обслуживания, особенно предоставляемого лично клиентам, зависит от лояльности работников, и это качество работников превращается во все более важный фактор цепочки «работник—клиент—прибыль».

Многие компании используют некоторые формы оценки удовлетворенности и лояльности клиентов, но большинство считают, что трудно выявить связи между параметрами, характеризующими сотрудников, параметрами, характеризующими клиентов, и экономическими результатами. Основная причина трудностей — ненадежность традиционного способа измерения удовлетворенности клиента и критерия лояльности, а также отсутствие явных количественных связей с желаемыми экономическими результатами.

Цель и задачи курсовой работы. Основная цель работы сводится к тому, чтобы исследовать персонал в ООО «Охта-М», изучить систему управления персоналом на

данном предприятии.

Достижение цели подразумевает решение следующих поставленных задач:

1. Изучить факторы удовлетворенности персонала
2. Соотнести понятия внутренний клиент – внешний клиент
3. Описать деятельность компании
4. Описать организационную структуру компании и методы управления персоналом
5. Исследовать удовлетворенность трудом в компании
6. Разработать бальную систему мотивации персонала
7. Разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования труда персонала

Предложить рекомендации по совершенствованию существующей системы.

Объектом исследования является персонал салона красоты.

Предметом исследования является трудовые отношения и поведение людей в ООО «Охта-М».

Структура работы обусловлены целью и задачами исследования. Проект состоит из 2-х глав; введения; заключения; 33 источников литературы)

## **ГЛАВА 1. ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

### **1.1. Параметры удовлетворенности клиентов**

От того доволен ли заказчик взаимодействием с фирмой и насколько, зависит, станет ли он осуществлять повторные покупки у этой фирмы, т.е., какое количество в конце концов, наличных средств он принесет компании, и станет ли приносить их впредь. Удовлетворить нужды и потребности посетителя и, этим, сберечь его – значительно дешевле, нежели заинтересовать новых посетителей. Не говоря уже о том, что, с повышением удовлетворенности посетителя, увеличивается его лояльность к компании. А от лояльного посетителя до приверженца фирмы «рукой подать». Благодаря приверженцам фирма получает

армию посетителей и безвозмездную рекламу в виде искренних советов по сарафанному радио, которые действенней, нежели ролики на центральном TV.

Ориентация на работу с посетителем в настоящее время считается основным признаком успешной управленческой системы компании. Недаром удовлетворенность посетителя считается основной составляющей и нужным требованием при сертификации фирм по стандартам прогрессивной системы оценки качества ISO-9001. По частоте проведения исследования удовлетворенности посетителей занимают третье место посреди других тем маркетинговых исследований в западных фирмах.

Но просто сместить акценты собственных управленческих усилий в область увеличения удовлетворенности посетителей мало. Аналогично как мало просто провести исследование удовлетворенности ради того, чтобы «померить собственному бизнесу температуру» либо понять «я ль на свете всех милее, всех румяней и белее». На современном высоко-конкурентном рынке нужно строить конкретную цепочку действий от соблюдения стандартов продукции через удовлетворенность посетителей к увеличению их лояльности. А стало быть, и увеличению денежной результативности бизнеса. Исследование удовлетворенности посетителей гораздо лучше проводить систематически, именно это будет прогноз. Что даст возможность не столько оперативно обращать внимание на обратную связь от посетителей, но и преднамеренно тратить средства на улучшение систем, механизмов, процедур, персонал. Чтоб увеличивать удовлетворенность, преданность и этим надежность посетителей, а соответственно и собственного бизнеса.

По 1 из определений, удовлетворенность посетителей – это то как они довольны или же недовольны многофункциональными чертами приобретаемого продукта или же предложения. Другими словами в этом определении идет речь о качестве продукта или же услуги. С первого взгляда ясно, что данное определение времен, когда считали, что довольно производить высококачественную продукцию и она сама себя реализовывать будет. Впрочем лишь фактически качества продукта или же предложения для увеличения удовлетворенности посетителей мало, хоть и данное уже большой плюс для фирм, которые достигли успехов в этой сфере.

Существенно не столько что продается, но и как продается. Другими словами как оптимален процесс приобретения продукта или же услуги, как вежливы и осмотрительны продавцы или же коллектив, как они компетентны.

К примеру, в одной компании менеджерам по продажам приходилось «из кожи вон лезть», чтоб сохранить отношения с посетителями, поскольку им приходилось ждать одной единственной подписи (генерального директора) от 1 до 4 часов (в отсутствии афтографа товар не отпускали), а его лично каждый день не было на месте.

Следовательно, для удовлетворенности посетителей существенно не столько качество продукта, но и качество обслуживания.

Также, грандиозное значение имеет качество предложения: стоимость, система скидок, условия работы и т.п. При этом как в b2 c сектора, но и b2 b сектора, в заключительном случае, даже более, особенно, в случае если продукция конкурентов довольно близка между собой по качеству.

Наконец, удовлетворенность посетителя это единая оценка, которая формируется из оценок свойства продукта или же услуги, свойства обслуживания и свойства предложения продукта либо услуги. Любая из 3 групп имеет в своем составе несколько характеристик.

В отсутствии учета специфики фирмы характеристики имеют все шансы выглядеть следующим образом:

Таблица 1 – Удовлетворенность клиента

### **Удовлетворенность клиента**

<b>Качеством продукта/услуги</b>	<b>Качеством обслуживания</b>	<b>Качеством предложения</b>
Полнота ассортимента	Скорость приема заказа (совершения покупки)	Оптимальное соотношение цена-качество
Стабильность качества продукции	Доброжелательное отношение	Система скидок, бонусов, подарков

Необходимые функциональные характеристики товара	Информирование о: новинках, усовершенствованиях и т.д.	Условия платежей (отсрочка, предоставление кредита/ наличными, кредитными карточками)
Упаковка	Оперативное решение сложных ситуаций, урегулирование претензий	Возможность возврата продукции

Исходя из сферы и специфики бизнеса, эти характеристики нужно корректировать и дополнять. Чтоб вывести характеристики удовлетворенности для собственной фирмы нужно:

без помощи других написать характеристики удовлетворенности посетителей, которые придут в голову;

провести анализ документов (с которыми сталкивается заказчик, чем оперируют работники при содействии с посетителями и т.п.); дополнить ассортимент обнаруженными параметрами;

сверится с работниками собственного отдела, разработками продукта/предложения и менеджерами по продажам; готовый вариант обсудить с гендиректором или же начальником по менеджменту;

провести пилотажный выборочный опрос респондентов, чтобы выяснить и подкорректировать перечень характеристик; достаточно станет опросить 10 респондентов; для пилотажа по характеристикам гораздо лучше задавать открытые вопросы, чтоб обрести максимум высококачественной информации;

структурировать, обобщить перечень характеристик в отсутствии утраты содержания, не увлекаясь обобщенными понятиями и шаблонными фразами; подвергнуть доработке формулировки, утвердить на рабочей группе.

## **1.2. Соотношение внутренний клиент - внешний клиент**

Следуя правилу «Клиент постоянно прав!»<sup>[1]</sup> работники офиса прилагают большие усилия, чтоб не отвечать грубо в ответ на дерзость покупателя, а на провокационные вопросы отвечать правильно и никак не осуждать собеседника, который сидит за столом переговоров напротив.

Но несмотря на все вышесказанное легко могут грубо ответить подчиненному либо коллеге из смежного отдела. В результате бизнесу грозит срыв внутренних коммуникаций. Клиентоориентированность – это черта фирмы, бизнеса, отдельного работника в ней.

торговля акциями

Внутренняя клиентоориентированность – направление фирмы на удовлетворение потребностей работника фирмы, т.е. внутреннего покупателя. Внутренний заказчик – работник, который пользуется ее услугами, а еще работник фирмы в качестве покупателя ее духа, ценностей, бренда. Мы станем говорить о другом понятии.

Внутренняя клиентоориентированность – клиентоориентированность персонала: совокупность навыков, умений и познаний, которые благодаря конкретной мотивации, установкам, ценностям и качествам сотрудников способствует конкретному поведению, налаживанию и поддержанию взаимоотношений с покупателями, будто содействует достижению целей фирмы. В этом понятии имеется 2 связанных момента: 1-ое - удовлетворение потребностей покупателя, 2-ое – удовлетворение профессиональной амбиции работника.

Внутренняя клиентоориентированность отвечает уровню удовлетворенности служащих, что в собственную очередность отображается на качестве предлагаемых услуг, а лояльность персонала воздействует на степень преданности покупателей. Лояльный персонал вносит более значительный вклад в развитие фирмы.

Внутренняя клиентоориентированность считается признаком, отражающим качество корпоративных коммуникаций между персоналом при решении задач, к примеру, при исполнении ежедневных обязанностей. В это понятие вступают и результативность, и компетентность, и командная работа. Содержание определяется организацией в зависимости от ценностей и мнений.

Внешность обманчива

Обстановка «общаемся хорошо с покупателем, а внутри – как выйдет!» - встречается нередко. Может ли быть внешняя клиентоориентированность в отсутствии внутренней?

Есть управленческая теорема: «Создать удовлетворенного покупателя способен лишь удовлетворенный работник». Работника обязаны устраивать условия работы, он обязан ощущать себя частью команды. В такой ситуации любой работник понимает собственную ответственность за репутацию бренда и реализует покупателю никак не услугу с названием фирмы, а услугу, соответствующую репутации фирмы.

Данные 2 мнения никак не могут быть раздельно. Внутренняя клиентоориентированность характеризует сам бизнес, отображает область интересов покупателя в режиме ценностей владельцев и управления, выбор между короткосрочной прибылью и долгосрочными высококачественными отношениями. Клиентоориентированными становятся работники, а никак не фирмы.

Отвечая на вопрос, для чего необходима внутренняя клиентоориентированность в принципе, можно посмотреть на него с 2-ух сторон:

1. Демонстрация больших стандартов работы с внешними покупателями вероятна лишь в случае, если эти же высочайшие стереотипы действуют внутри фирмы, т.е. нормы коммуникаций, которыми работники пользуются раз в день при работе с покупателями.

2. С другой стороны, любой продукт, предлагаемый покупателю, считается итогом работы почти всех людей, работающих в фирмы. Любой специалист, принимавший роль в разработке окончательного продукта, вносит собственный вклад в уровень обслуживания фирмы. Один из главных вопросов – как мотивировать персонал сервисных подразделений на заключение задач консультантов, которые осуществляют продажи.

Потому, если у фирмы имеется цель установить с покупателем долговременные отношения, то формирование внутренней клиентоориентированности даст вероятность всем ее работникам двигаться в одном направлении, а удовлетворенность покупателя станет проявляться образующим элементом корпоративной культуры. Называться клиентоориентированной фирма имеет возможность лишь в случае, если ее работники нацелены на две «клиентские» стороны – внешнюю и внутреннюю.

Степень клиентоориентированности можно определить, если вести «исследование» значения лояльности служащих, а еще корпоративной культуры фирмы. Формирование клиентоориентированности бизнеса необходимо начинать с формирования клиентоориентированной корпоративной культуры, а ее создание обязано идти сразу с изменением корпоративных целей, ценностей, вида мышления служащих, к примеру, формирования положительного отношения к людям.

### **1.3. Принципы составления программы лояльности**

Понятие «**лояльность клиента**» (от англ. «loyalty» - преданность, верность) подразумевает положительное отношение к бренду или продукту. Однако лояльность - это не просто доверие, но и позитивные эмоции, который ваш бренд или продукт вызывают. Действительно лояльный клиент будет верен вашему ресторану и не променяет на конкурента, предложившего даже более дешёвый аналог.

Маркетологи часто определяют лояльность клиентов как привязанность к определённому бренду. В этом случае выбор человека опирается не только на такие показатели как «качество» и «цена», но и на чувственное восприятие – «выбираю это, потому что люблю».[10, с 234] Именно поэтому, часто говоря о лояльности потребителей, подразумевается необходимость завоевать сердце клиента.

**Программа лояльности** - это совокупность инструментов маркетинга, направленных на развитие длительных и постоянных отношений с клиентом.[21, с 12] Цель подобной программы - сделать каждого нового посетителя ресторана постоянным. **Повышение лояльности позволит также сделать постоянных наиболее активными.**

Для каждой группы потребителей в зависимости от начального уровня лояльности должна быть разработана своя система стимулирования, направленная на повышение степени лояльности. Так как методы и цели работы с каждой группой потребителей будут различными, на первом этапе разработки программы формирования и развития лояльности необходимо проанализировать клиентов для выделения групп. Одним из наиболее эффективным методом анализа клиентов являются методы измерения лояльности потребителей, предложенные Д. Аакером: [28, с297-302]

- наблюдение за моделями покупательского поведения (показатели повторных покупок, количество выбираемых потребителем брендов – сколько потребителей покупают 1 бренд, 2 бренда определенного продукта;
- анализ затрат на переключение потребителя на другой товар, другую услугу;
- анализ степени удовлетворенности покупателя при обращении в компанию, приобретении товара;
- анализ отношения к бренду (имидж бренда в глазах потенциальных покупателей);
- анализ приверженности потребителей бренду.

Программы развития лояльности посетителей – возведение системы отношений с посетителями – одно из более популярных на данный момент направлений увеличения производительности работы фирмы. Данные программы – довольно масштабный и долговременный проект, требующий детализированного подготовительного исследования и точного планирования, в это же время созданные фирмой программы лояльности должны быть довольно эластичными для возможности их исправления по мере реализации и раскрытия дефектов для заслуги предельной эффективности в результате.

Возможно выделить последующие ключевые условия исследования и реализации успешной программы лояльности:

- конкретное определение целевой аудитории (раскрытие категорий покупателей имеющих потенциал для роста лояльности и которые имеют все шансы принести достаточно прибыли);
- при разработке программы лояльности нужно будет принимать во внимание, какое поведение покупателей предпочтительно, т.е. за что стоит поощрять посетителей (повторные покупки, разовые покупки на явную необходимую сумму, приобретение конкретного набора продуктов);
- подобрать и применить более подходящие для конкретной целевой аудитории приборы действия (к примеру, для повышения лояльности покупателей пенсионного возраста более действенными станут программы лояльности на базе предоставления бонусов (потому что для данной категории ценовой момент довольно важен), а для покупателей среднего класса наиболее привлекательными станут программы, предоставляющие явные скидки за повторные покупки и так

далее);

- отследить реакцию потребителей на программу лояльности (выстроить обратную взаимосвязь с целевой аудиторией программы) и оценить результат (перемена значения преданности) и финансовый итог (подъем продаж, выгоды фирмы) внедрения программ преданности;
- разрабатывать новые программы преданности с учетом последствий уже проделанных акций.

Характер конкурентноспособной среды характеризуют и промышленные стандарты. Информация что же касается надежд посетителя и значений обслуживания клиентов у соперников важна при установлении конкурентных стандартов. Во многих обстановках клиенты готовы заплатить больше, чтоб обрести более высочайший уровень логистического обслуживания. Расширение грузовых авиаперевозок – не более чем один пример этого расклада.

Вид продукции помимо прочего повлияет на уровень потребительского сервиса. Тут надлежит учитывать взаимозаменяемость продуктов в перечне продуктов, из которого потребители имеют все шансы подбирать. [5, с 193] Ежели компания фактически считается монополистом на тот или иной существенный продукт, то у нее есть возможность не давать высокий уровень потребительского сервиса. Но, когда на рынке представлено немало подобных (взаимозаменяемых) продуктов, в тех случаях стереотипы профилактики покупателей будут актуальными параметрами конкурентоспособности компании на рынке. Необходимо кроме того принимать во внимание этап срока жизни продукта. Продукт, только вот выпущенный на рынок, требует специальной помощи и профилактики в отличие от продукта, который присутствует в стадии зрелости и рыночного регресса.

Установление малого объема заказа – вырастающая проблема для менеджеров, исполняющих физическое распределение, по следующим причинам почти все посетители, придерживаясь философии «навверняка в срок», любят заказывать не очень большой размер продуктов, хотя делать это нередко. Уменьшение объемов заказа имеет возможность привести к понижению выгоды. Нужно будет отчетливо подвергать анализу точную рыночную обстановку, затрагивающую обстоятельств размещения мелких заказов. Когда информация, касающаяся потребительского сервиса, тщательнейшим образом проанализирована и сформулированы цели и задачи обслуживания клиентов – стереотипы обслуживания потребителей обязаны выполняться на самом деле. Чтобы достичь желаемого результата потребуются

регулярный прогноз и контроль характеристик свойства сервиса.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОХТА-М»**

### **2.1. Описание деятельности компании**

Предприятие «Охта-М» основано 18 марта 2009г. Юридический адрес предприятия: г. Санкт-Петербург, Общественный пер., д. 5. Является юридическим лицом, коммерческой организацией, основным видом деятельности которого является оптовая торговля и доставка строительных материалов, в частности листовой, оцинкованной стали. А также оптовая и розничная торговля восточной системы, ограждений кровли и фасонных элементов, собственного производства. За столь недолгий срок фирма успела зарекомендовать себя надежным поставщиком оцинкованной стали.

Компания постоянно заботится о расширении своего ассортимента. Идя навстречу своим покупателям, фирма предлагает к продаже новые востребованные на строительном рынке позиции.

На текущий момент общество с ограниченной ответственностью «Охта-М» (далее по тексту ООО «Охта-М») является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

Основные принципы деятельности ООО «Охта-М»:

Использование только качественного металлопроката.

Поддержание всегда широкого ассортимента продукции.

Жесткий контроль за доставкой и хранением всей продукции.

Мгновенное реагирование на требования покупателей.

Гибкое ценообразование.

Целью компании является максимальное обеспечение кровельных работ материалами и продукцией собственного изготовления. Однако, основной целью деятельности ООО «Охта-М» является извлечение прибыли.

## **2.2. Организационная структура компании и методы управления персоналом**

Структуру и штаты ООО «Охта-М» утверждает генеральный директор.

Генеральный директор

Отдел продаж

Отдел закупок

Бухгалтерия

Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия ООО «Охта-М»

Ведущими отделами на предприятии ООО «Охта-М» является коммерческий отдел продаж и отдел закупок.

Общие положения:

Отдел продаж и закупок является самостоятельным структурным подразделением предприятия.

Отдел продаж и закупок создается и ликвидируется приказом директора предприятия.

Отдел подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.

Функции:

Приемка готовой продукции на склад

Организация рационального хранения

Маркетинговые исследования по изучению спроса

Подготовка и заключение договоров

Координация деятельности склада

Составление документации

Формирование предложений по корректировке цен

Учет выполнения заказов и договоров.

Отдел продаж занимается исследованием рынка потребителей, формированием цены на товар, определением потребности в товаре.

Отдел закупок занимается исследованием рынка поставщиков, комплектацией товара, расширением рынка сбыта, заключением договоров.

Бухгалтерия занимается ведением бухгалтерского учета имущества, обязательств, зарплатой сотрудников, выполняет функции отдела кадров.

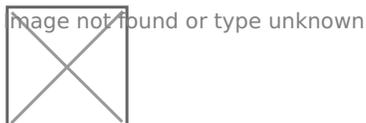


Рисунок 2.2 Определение миссии организации

### **Стратегические цели и перспективы**

Для компании ООО «Охта-М» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности:

Применение нового оборудования

Контроль качества на всех этапах производства

Открытие автоматизированной линии на производстве

Высокая квалификация персонала

Хорошая мотивация персонала

Открытие второго цеха по производству

Рост оборотных средств

Выход на новые рынки

Увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг

Несущей конструкцией системы управления на предприятии ООО «Охта-М» являются должностные инструкции. Наглядная схема соотношения структуры организации и распределения функций приведена ниже:

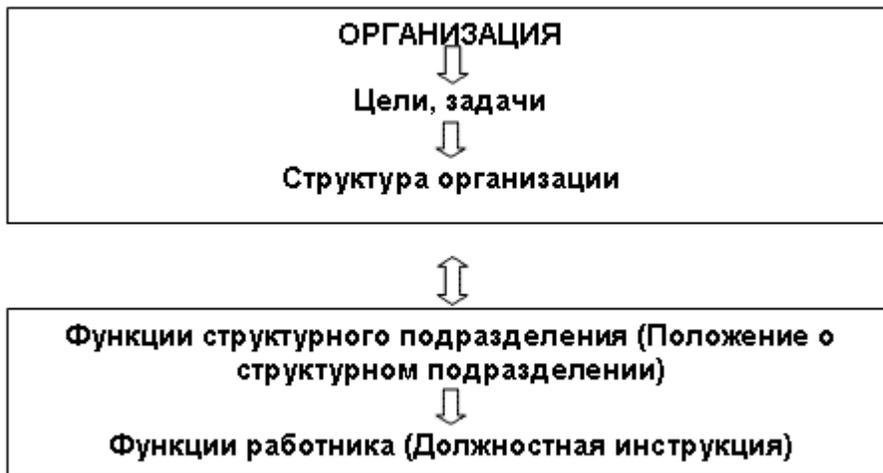


Рисунок 2.3 – Цели организации

Во-первых, без правильных и грамотно составленных должностных инструкций невозможно эффективное управление персоналом, вне зависимости от профиля и размера бизнеса. Должностная инструкция - простой и удобный инструмент, с помощью которого можно выстроить и закрепить документально корпоративную структуру, соответствующую динамике и целям развития организации, регламентировать деятельность каждой её единицы.

Во-вторых, без правильных и грамотно составленных должностных инструкций невозможно эффективное управление персоналом, вне зависимости от профиля и размера бизнеса. Ключевым аспектом управления трудовым процессом, например, в организации является создание её структуры, распределение функций между её элементами.

Управление процессом ресурсного обеспечения осуществляется отделом снабжения.

Процесс закупок представляет собой:

Определение потребностей

Определение допустимых условий поставок (цены, сроки, размеры партий)

Поиск возможных поставщиков (необходимо установить способность поставщика выполнить условия контракта )

Формирование заказов, заключение договоров

Контролирование хода исполнения заказов

Прохождение полученной продукции входного контроля

При удовлетворении качеством продукцию передают на склад

Процесс получения и проверки поставляемых товаров является обязательным в системе управления закупками.

## **2.3. Исследование удовлетворенностью трудом в компании**

Целью данной части исследования является изучение влияния факторов оценки достаточности и справедливости оплаты труда на трудомотивирующие возможности заработной платы и удовлетворенность трудом.

Важнейшим элементом в механизме стимулирующего воздействия оплаты труда является личность работника. Функциями его субъективного восприятия заработной платы и прочих факторов производственной среды является удовлетворенность оплатой труда и удовлетворенность трудом.

Удовлетворенность заработной платой и ее значимость определяет степень и характер влияния последней на отношение работника к труду и его трудовые показатели. Удовлетворенность заработной платой складывается из оценок ее достаточности и справедливости в нынешних условиях жизни.

Справедливость зарплаты определяется отношением полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждениям других людей, возможностью обеспечить себе нормальное существование в данных экономических условиях<sup>[2]</sup>.

На изучаемых предприятиях с интервалом 3 мес. в форме анкетного опроса проводились однотипные исследования. На каждом этапе исследования фиксировались оценки трудовой самоотдачи, удовлетворенности трудом, оплатой труда. На основе данных исследования можно сделать следующий вывод, верный для большинства работников: материальное вознаграждение с течением времени

теряет свою ценность. Вознаграждение, ранее принимавшееся за адекватное трудовым затратам, через некоторый промежуток времени уже не кажется таковым, его мотивационное воздействие слабеет. Описанный принцип привыкания вытекает из фундаментального экономического закона – закона возвышающихся потребностей. Материальные потребности людей безграничны и их удовлетворение требует постоянного роста доходов. Основным источником формирования дохода наемных работников рассматриваемых категорий является заработная плата. Поэтому обеспечение хотя бы и небольшого, но стабильного роста заработной платы и увеличения семейного бюджета является стимулом трудовой активности. Рост заработной платы - важный фактор мотивации и стимулирования труда, так как он соответствует понятиям работника о "справедливости" и "долге" предприятия по отношению к нему.

Помимо фактора справедливости, на состояние удовлетворенности трудом в значительной мере влияет фактор достаточности оплаты труда. Труд - источник средств существования. Недостаток средств существования порождает неудовлетворенность трудом. Напротив, достаточность этих средств, обеспечивающая удовлетворение сложившегося уровня потребностей[3].

Работник, оценивающий заработок как достаточный, имеет потенциал к росту удовлетворенности трудом, реализующийся при позитивном воздействии психологических мотивационных факторов. Работник, оценивающий оплату труда как недостаточную, работой не удовлетворен, нематериальные факторы его практически не мотивируют.

Динамика мотивации может быть изучена с помощью тщательного наблюдения социальных процессов, протекающих на предприятии и проведения социальных экспериментов, фиксирования изменений поведения и настроения работников, обобщения и анализа собранного материала.

У некоторых категорий работников удовлетворение трудом наиболее тесно связано с материальным вознаграждением, поэтому естественно предположить, что уровень заработной платы главным образом влияет на колебания мотивации. Чем выше сумма заработной платы, тем дольше она мотивирует работника, являясь средством удовлетворения его потребностей.

Перспективным продолжением исследований может явиться создание комплексной мотивационной модели, учитывающей спектр материальных и психологических стимулов. Система трудовой мотивации, методические подходы к

проведению управляющих мотивационных воздействий уже в настоящее время могут быть использованы в рамках кадрового стратегического менеджмента в подразделениях промышленных предприятий.

Для анализа основных факторов мотивации использована методика Мильмана. Целью нашего исследования являлось изучение влияния различных факторов трудового процесса на удовлетворенность трудом работников ООО «Охта-М»

Основанием для такого исследования явился тот факт, что субъективное восприятие мотивации и удовлетворенности различаются как две стороны одного объективного процесса работы, что может быть выражено следующим образом: мотивация - работа - удовлетворенность. Если мотивация - это объяснение и обоснование трудового акта, то удовлетворенность - это отношение признания и согласия, это форма интеграции человека с трудовым процессом. Поэтому и процедура исследования включала анкетный опрос рабочих предприятий (анкетирование носило анонимный характер), в ходе которого они оценивали факторы трудовой среды с двух точек зрения:

- 1) насколько каждый фактор значим для них в работе;
- 2) в какой степени удовлетворены или не удовлетворены условия, соответствующие данным факторам.

Для исследования были сформулированы и отобраны следующие факторы:

- 1) заработная плата;
- 2) организация труда;
- 3) отношение администрации к нуждам работников;
- 4) условия труда;
- 5) содержательность труда;
- 6) отношения в коллективе;
- 7) отношения с руководителем;
- 8) перспективы роста;
- 9) возможность влиять на дела коллектива;

## 10) общая удовлетворенность.

Количественная оценка задавалась по пятибалльной шкале: 0-1-2-3-4, что означало при оценке значимости факторов соответственно: "совсем не важно" - "не важно" - "в средней степени важно" - "очень важно"; при оценке состояния данных условий эти баллы означали соответственно: "очень плохо" - "плохо" - "в средней степени хорошо" - "очень хорошо". Первичные, количественные оценки затем переводились в оценочные ранги:

(--), (-), (-), (+), (++)

Таким образом, оценка того или иного фактора рабочей среды производилась не с позиций фактического его состояния, а с позиций оценки их рабочими производства, тем самым позволяя взглянуть на процесс труда глазами его участников. Основное отличие данного исследования от большинства конкретных прикладных исследований состоит в том, что в ней оценка отдельных сторон трудовой среды не является одновременно оценкой удовлетворенности.

Оценка удовлетворенности трудом производится по двум основным направлениям:

- 1) анализ оценок основных факторов рабочей среды и факторов мотивации;
- 2) анализ удовлетворения различными сторонами работы как результат взаимодействия факторов мотивации и условий их реализации.

Учитывая данные опроса рабочих, наиболее значимыми факторами трудовой среды являются (факторы расположены по мере уменьшения значимости):

- заработная плата;
- организация труда; отношение администрации к нуждам работников;
- условия труда;
- содержательность труда;
- отношения в коллективе;
- отношения с руководителем;
- перспективы роста;
- возможность влиять на дела коллектива.

Эти факторы и будут являться факторами рабочей мотивации, с которыми каждый участник трудового процесса связывает определенные ожидания.

Оценка общего удовлетворения работой выводилась на основании ответов респондентов об оценке работниками своей работы в целом.

В данном случае наблюдается низкая оценка, которая в сопоставлении с выраженностью конкретного мотива может усиливать напряжение (такая картина складывается в отношении следующих мотивов: отношение администрации к нуждам работников; условия труда; содержательность труда; отношения в коллективе).

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать следующие

выводы:

а) для исследуемого контингента выявился достаточно типичный профиль трудовой мотивации, в которой основное значение придается материальным стимулам и организации труда. Недостаточно значимыми оказались факторы перспектив роста и возможности влиять на дела коллектива.

б) уровень удовлетворенности тем или иным фактором есть результат реализации значимых мотивов труда в процессе взаимодействия их с условиями, которые обеспечивает организация.

в) несоответствующие в течение длительного времени ожиданиям работника факторы рабочего процесса могут привести к состоянию неудовлетворенной напряженности и в конечном счете, негативно сказаться на результатах его труда.

Следующим шагом исследования было изучение влияния такой организации оплаты труда работников на удовлетворенность трудом[4].

Таким образом, на основе проведенных исследований можно сделать выводы: отмечена такая особенность экономического поведения работников как "привыкание" к определенному уровню материального вознаграждения, изменение представления о его ценности и адекватности затрачиваемым усилиям, влекущее за собой падение трудовой отдачи; выявлена решающая роль факторов оценки работником справедливости и достаточности оплаты труда в воздействии на состояние и динамику удовлетворенности трудом;

## **2.4. Разработка системы повышения лояльности клиента по средствам улучшения лояльности персонала**

Разработка системы мотивации персонала

Истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, определить не просто. Они чрезвычайно сложны. В теории менеджмента выделяют такие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности:

наличие необходимости трудиться;

объективные (физиологические) возможности;

наличие профессиональной квалификации и способностей;

наличие мотивации.

При рассмотрении мотивации работника предполагается, что у него уже в той или иной степени наличествуют первые три условия участия в трудовой деятельности, так как эти условия трудно инициировать или управлять ими со стороны.

В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально.

Рассмотрим мотивацию персонала ООО «Охта-М»

Каждый сотрудник данного предприятия имеет возможность получить то или иное вознаграждение за трудовые заслуги. В конце каждого месяца в ООО «Охта-М» выбирается сотрудник, который по мнению менеджеров является самым ответственным и работоспособным. Этот работник получает вознаграждение. Это

может быть и денежное вознаграждение, а может быть и нематериальное.

В конце рабочего года также отбирается лучший сотрудник. Он получает надбавку к заработной плате в виде 15% от оклада. Дифференциация поощрений осуществляется в соответствии с реальным вкладом работника в трудовой процесс.

Рассмотрим показатели оценки персонала ООО «Охта-М» (Приложение 1)

Все сотрудники ООО «Охта-М» работают пять дней в неделю по 8 часов, а в месяц 20 дней. Исходя из этого максимальное количество коринтосов, которое сотрудник ООО «Охта-М» может получить за месяц = 100к. Принято, что один коринтос равен 20 рублям, но в денежном эквиваленте они не выражаются.

В качестве единицы оценки любого из показателей мы принимаем единицу измерения коринтос. Данное решение основано на индивидуальности «бальной системы оценки и мотивации персонала ООО «Охта-М»».

Представим инструменты стимулирования персонала следующим образом:

1. ежегодная компенсация расходов на транспорт и мобильную связь;
2. ценные подарки и призы (бытовая техника и др.);
3. организация досуга (различные абонементы, билеты);
4. льготное медицинское обслуживание;
5. туристические поездки.

Перечисленные выше инструменты стимулирования не являются исчерпывающими, исходя из пожеланий сотрудников и возможностей ООО «Охта-М», возможно их изменение. Данный проект возглавляет тренинг главный менеджер ООО «Охта-М» Изменение инструментов поощрения, механики проведения системы – разрабатывается и контролируется тренинг менеджером с последующим утверждением руководящими работниками[5]. Вся информация по работе бальной системы представлена на стенде информации в организации. Руководящие работники ООО «Охта-М» непосредственно занимаются оценкой и внедрением бальной системы. Руководители понимают, что стимулирование и воздействие на экономическое поведение работников могут быть весьма существенными.

Предложения по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Охта-М»

Система стимулирования персонала выступает как один из ключевых факторов успеха, поскольку именно от персонала предприятия.

Система стимулирования находится в тесной взаимосвязи с остальными компонентами системы управления персоналом, которая включает в себя:

- поиск, отбор, найм и адаптацию персонала;
- оценку деятельности / аттестацию персонала;
- оплату труда, мотивацию персонала;
- обучение персонала.
- планирование карьеры работников, работу с кадровым резервом, назначения, ротации[6].

Система стимулирования, как часть целостной системы управления персоналом предприятия, должна способствовать достижению стратегических целей предприятия, через стимулирование работников за достижение необходимых результатов.

Основными задачами системы стимулирования также являются:

- привлечение, подготовка и удержание в ООО «Охта-М» высококвалифицированных специалистов;
- стимулирование командной работы;
- оптимизация расходов на персонал.

Структура системы стимулирования персонала предполагает подразделения стимулирования на две части: - материальную и нематериальную.

Материальная часть (компенсационный пакет) включает в себя денежное вознаграждение и социальные трансферты. Нематериальная часть включает в себя административные и другие нематериальные компоненты стимулирования.

#### *Принципы система оплаты труда*

Построение системы денежной оплаты труда базируется на понятии эффективный уровень заработной платы.

Эффективный уровень заработной платы – это размер денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику при 100% достижении работником запланированных результатов. При этом запланированный результат является нормой, то есть достигается в результате нормальной полноценной работы работника соответствующей квалификации.

Денежное вознаграждение состоит из постоянной части, отражающей квалификационную составляющую эффективной заработной платы, и переменной части, которая привязывает величину вознаграждения к результатам деятельности предприятия и трудового вклада работника.

Соотношение постоянной части варьируется в зависимости от степени влияния работников на конечный результат.

### *Премии по основным результатам деятельности*

Премирование за основные (текущие) результаты деятельности занимает главное место среди систем стимулирования.

Разрабатывая премиальную систему, нужно предусмотреть показатели и условия премирования, размеры премий, круг поощряемых работников, периодичность премирования.

Показатели премирования должны соответствовать задачам производства и зависеть от трудовых усилий коллектива или конкретного работника.

Установленные показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу, иначе улучшение одних показателей (условий) может повлечь за собой ухудшение других[7].

Размеры премий следует устанавливать с учетом направленности системы премирования. Если ее задачей является поддержание стимулируемых показателей на определенном уровне, то устанавливается фиксированный размер премий за выполнение показателя; если ставится цель улучшить показатели, то устанавливается один или несколько дифференцированных размеров за каждую единицу улучшения показателя.

Если работник выполняет несколько работ, по которым действуют самостоятельные показатели и условия премирования, ему должна быть начислена премия за каждую работу в соответствии с установленными для нее системами премирования.

## *Единовременные премии и вознаграждения*

С помощью единовременных премий и вознаграждений руководители ООО «Охта-М» могут поощрять в работниках те качества, которые хотя и влияют на результативность производства, но не имеют четко выраженных количественных показателей (например, дисциплинированность, авторитет в коллективе, готовность прийти на помощь в случае возникновения производственных затруднений, общая и профессиональная культура, добросовестность и т. п.).

К наиболее распространенным формам вознаграждения относятся премии по итогам работы ООО «Охта-М» за год (полугодие, квартал). На практике существуют две основные организационные формы этой стимулирующей выплаты: сложная и упрощенная. Для сложной формы характерен традиционный подход к дифференциации размеров вознаграждения: по размеру заработной платы, по стажу работы, по условиям труда на рабочем месте, по значимости (дефицитности) отдельных профессий. При упрощенной форме единовременных выплат отсутствует какая-либо дифференциация, кроме размеров основной заработной платы.

В ООО «Охта-М» необходимо поддерживать традицию единовременного премирования работников в дни профессиональных праздников, личных круглых дат, юбилейных дат предприятия. Кроме того, целесообразно возродить соревнование на производстве; в связи с этим возникает и потребность единовременного поощрения победителей.

## *Оценка персонала*

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности работника в реализации задач предприятия с целью принятия решений, позволяющих увеличить производительность труда работников, внести необходимые изменения в организационную структуру, производственные процессы, технологические процедуры, должностные инструкции и мотивационную среду[8].

Оценка – более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно.

Одним из наиболее эффективных инструментов оценки персонала, как считает большинство специалистов, является аттестация. Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности

конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Одним из самых сложных вопросов при проведении аттестации - выработка критериев оценки. В качестве критериев оценки персонала ООО «Охта-М» предлагаются следующие:

Качество работы:

1. Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.
2. Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.
3. Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.
4. Низкое качество работы. Постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.
5. Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека почти полностью или даже полностью из отдельных подразделений организации, роль и значение человека в организации не только не упали, но даже увеличились. В настоящее время говорят о социально ориентированной экономике, одним из направлений которой является развитие человека в процессе труда. Это означает превращение труда в сферу развития человека, постепенный переход к содержательному труду в комфортных условиях, изменение отношений в коллективе и т. д.

Человек стал самым дорогостоящим ресурсом. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах, говорят не о размере их производственных

мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любой организации.

Качество выполняемой работы определяется не только способностями персонала, но и мотивацией работника применять свои способности и раскрывать свой потенциал. Комплексный анализ деятельности ООО «Охта-М» в сфере управления персоналом позволил сформулировать следующие выводы:

1. Наблюдается постоянный рост численности персонала в связи с развитием компании.
2. В компании четко налаженная система управления персоналом, в ответственном отделе выделены специализированные подразделения, отвечающие за конкретные функции развития персонала.
3. В системе управления персоналом имеется лишь один существенный недостаток – отсутствие аттестации руководителей и топ-менеджеров.
4. В компании необходимо наладить четкую систему наставничества, благодаря чему адаптация молодых специалистов в компании будет проходить довольно быстро и без текучести кадров.
5. Система мотивации на предприятии поставлена на достаточно высокий уровень, благодаря чему у сотрудников очень высокая лояльность к предприятию.

Предложены рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма предприятия, включающие в себя: Формирование эффективной системы набора, подбора и оценки кадров, введение в штат должности «менеджер по мотивации», анкетирование персонала, четкий механизм мотивирования менеджеров по продажам. Предложенные рекомендации позволят повысить эффективность

системы управления персоналом, производительность труда персонала и его удовлетворенность, а также конкурентоспособность предприятия как на деловом рынке, так и на рынке труда.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аронова С.А. К понятию качество рабочей силы (<http://lib.sessia.net/7/213/1/>)
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2015.
3. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2017. - №1.
4. Балашов Ю.К., Коваль А. Г. Методика построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. – 2016. - №3.
5. Балашов Ю.К., Коваль А. Г. Методика построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. – 2015. - №7.
6. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2017. - №1.
7. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2014. - №7.
8. Батьковский А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления – 2015.- № 2.
9. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников // Персонал-Микс – 2016.- № 3.
10. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 2017.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2017.
12. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы и теории и практики управления. – 2015. - №2.
13. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2015.
14. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов. – М.: Дело, 2015. – С.15-19
15. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблема и задачи мотивации персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №2.
16. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом-М.: изд. ТЕНО, 2016г.
17. Линчевский Э.Э. Мотивация и ее роль в быту и на работе: Уч.пособие/ Серия «Библиотека практической психологии». – СПб.: ООО «Любавич», 2015.

18. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учеб. пособие для средних профессиональных учебных заведений. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
19. Оганесян И.А. Управления персоналом организации. - М.: «Амалфея», 2014.
20. Озерникова Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждения // Человек и труд. - 2018. - №9.
21. Пархимчик Е.П. Кадровая служба предприятия (организации). Мн.: «НИИ труда». 2018.
22. Саитова Р.З. Проблемы регулирования мотивации молодых специалистов к труду на селе Автореф. канд. дис. Уфа, 2018.
23. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом. Сотрудники как фактор успеха предприятия. Учебное пособие. - Мн.: «БГЭУ», 2017.
24. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Инфра-М, 2018.
25. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: Юнити, 2018.
26. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов /Под ред. проф. Н.И. Шагаловой, Н.М. Бурносова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.
27. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2018.
28. Хлюнева М. В., Звезденков А.А., Верхоглазенко А.А. Пирамида Маслоу плюс или когда сомнительное стало бесспорным // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - №5.
29. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда <http://www.kpd.ua/>
30. Цветаев В. Ориентиры трудовой мотивации в современной России // Персонал-микс. - 2015. - №3.
31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-синтез, 2016.

## **Приложения**

### **Показатели системы оценки инженера по техническому надзору**

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Наименование показателя**

**Коринтос**

1. Соблюдение стандартов внешнего вида	1
2. Соблюдение чистоты и порядка и на рабочем месте	1
3. Соблюдение трудовой и производственной дисциплины	1
4. Соблюдение правил техники безопасности	0,5
5. Соблюдение стандартов работы с техникой и аппаратурой	1,5
<b>ИТОГО</b>	<b>5</b>

Подпись: менеджера \_\_\_\_\_

сотрудника \_\_\_\_\_

Комментарии \_\_\_\_\_

### **Образец показателей для инженера по техническому надзору**

#### **Показатели системы оценки для инженера по снабжению**

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

<b>Наименование показателя</b>	<b>Коринтос</b>
1. Соблюдение стандартов внешнего вида	1
2. Соблюдение чистоты и порядка на рабочем месте	2
3. Соблюдение трудовой и производственной дисциплины	1

4. Соблюдение правил техники безопасности 1

ИТОГО 5

Подпись: менеджера \_\_\_\_\_

сотрудника \_\_\_\_\_

Комментарии \_\_\_\_\_

### **Образец показателей для инженера по снабжению**

### **Показатели системы оценки для заведующего складом**

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

#### ***Наименование показателя***

#### ***Коринтос***

1. Соблюдение стандартов внешнего вида 1

2. Соблюдение чистоты и порядка на рабочем месте 1

3. Соблюдение трудовой и производственной дисциплины 1

4. Соблюдение правил техники безопасности 1

5. Соблюдение правильности приема и отпуска материалов со склада 1

ИТОГО 5

Подпись: менеджера \_\_\_\_\_

сотрудника \_\_\_\_\_

Комментарии \_\_\_\_\_

## Образец показателей для заведующего складом

1. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда <http://www.kpd.ua/> [↑](#)
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. - М., 2004 [↑](#)
3. Кондо Й. Мотивация персонала. - М., 2002 [↑](#)
4. Микушина М. Н. Дисциплина труда. - М., 2003 [↑](#)
5. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. - М., 2003 [↑](#)
6. Трудовое право России. Под ред. С.П.Маврина. - М., 2003 [↑](#)
7. Федоренко Г.В. Дисциплина труда на производственных предприятиях. - М., 2008 [↑](#)
8. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 3-е издание. - М., 2007 [↑](#)