**Содержание**

Введение

1. Теории потребностей Маслоу и Альдерфера как основа теорий мотивации

2. Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения от работы Герцберга

3. Комплексная модель мотивации. Психологический контракт

4. Теория ожиданий В. Врума

5. Теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда

6. Теория справедливости Адамса

7.Теория Лока: постановка целей

8. Теория усиления

9. Теория Портера –Лоулера

10. Повышение эффективности кадрового менеджмента

11. Оценка системы кадрового менеджмента ООО «Best Personal»

12. Рекомендации повышения эффективности кадрового менеджмента ООО «Best Personal» Разработка стратегии деятельности ООО «Best Personal»

13. Совершенствование процесса подбора персонала для внутренних нужд организации и его адаптация

14. Совершенствование системы мотивации ООО «Best Personal»

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Нередко встречаешься с расхожим представлением людей, что изучение теории менеджмента – пустая трата времени. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять самым важным ресурсом - сотрудниками компании. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи — выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе.

В основе теорий мотивации лежат различные предположения о факторах, от которых зависят усилия людей и выполнение работ в организации.

Люди имеют различные потребности и цели, а значит и мотивацией к выполнению своей работы будут служить различные виды вознаграждения и поощрения. Таким образом, в центре внимания оказывается индивид и его потребности.

**1. Теории потребностей Маслоу и Альдерфера как основа теорий мотивации**

Изучением потребностей, их основополагающей ролью в поведении людей занимались многие ученые, но наибольшее распространение получили теории Маслоу и Альдерфера.

Маслоу, американский психолог, был одним из первых серьезных исследователей, занимавшийся теорией потребностей, и для разграничения потребностей начертил иерархию высших и низших потребностей. Теория мотивации (1954 г.) Маслоу содержит следующие 5 иерархических уровней потребностей индивидуума, указанных ниже в восходящем порядке:

физиологические потребности: пища, вода, кров.

потребность безопасности/надёжности: защита от опасностей, угроз и лишений, чувство самосохранения и стремление к психологической надежности и безопасности.

социальные потребности: чувства принадлежности к какой-либо группе, дружба, любовь.

потребности в уважении и признании: репутация, статус, уважение и признание со стороны окружающих, устремление к независимости. Эта потребность имеет два проявления: уважение себя и уважение других.

потребность в самоактуализации: потребность в реализации собственного потенциала для непрерывного самосовершенствования.

В иерархии потребностей Маслоу физиологические потребности и потребности надежности /безопасности считаются потребностями низшего порядка, а уважение и самоактуализация - потребностями высшего порядка. Согласно теории Маслоу индивидуумы могут проявлять более высокие потребности только тогда, когда удовлетворены их более низкие потребности.

Например: голодный человек стремиться удовлетворить голод, и, если необходимо, пойдет на большой риск, даже если это угрожает его безопасности. Однако, когда чувство голода удовлетворено, потребность предохранять себя от опасности приобретает приоритет. Поэтому, физиологические потребности должны удовлетворяться до того, как индивидуум перейдет к потребностям более высокого уровня, надежности/безопасности, и так далее вверх по иерархии, пока не будет достигнута самоактуализация. Когда потребность удовлетворена, она больше не мотивирует поведение индивидуума, поведение направляется на удовлетворение потребности следующего уровня. Вывод очевиден – только неудовлетворение потребности действует как мотиваторы. Однако, Маслоу делает исключение из этого правила, рассматривая самоактуализацию. На этом уровне положительные эмоции, вызванные удовлетворением, увеличивают желание к дальнейшей самореализации. Полное удовлетворение потребности самоактуализации достигается крайне редко, если вообще когда-либо достигается.

Особый урок, который должен быть извлечен из работы Маслоу, это попытка рассмотрения потребностей личности для мотивации активизации работы. Не следует игнорировать потребности более высокого уровня, в частности, в обществе, где физиологические потребности и потребность надежности/безопасности, по крайней мере, у большинства индивидуумов в значительной мере удовлетворены. У различных индивидуумов доминирующие потребности могут быть различны; поэтому следует выявлять доминирующие потребности различных индивидуумов и использовать соответствующую мотивацию.

Дальнейшее развитие эта теория получила в работах Альдерфера. Он выделил три уровня потребностей, которые по сути своей совпадают с пятью уровнями потребностей по Маслоу.

|  |  |
| --- | --- |
| **Теория иерархии потребностей (Маслоу)** | **Теория ERG (Альдерфер)** |
| Самоактуализация | Рост |
| Уважение, признание |
| Социальные потребности | Причастность, принадлежность |
| Безопасность | Существование |
| Физиологические потребности |

Но есть одно существенное различие в этих теориях. Согласно Альдерферу, потребности разных уровней могут влиять на поведение человека одновременно.

Применение теории потребностей сводится к тому, чтобы вознаграждение соответствовало насущным потребностям индивида. Три теории Э. Шейна различаются лишь тем, что во главу угла ставятся разные потребности.

***I. Рационально-экономическая модель***

Согласно этой модели, основным фактором мотивации для людей является личный экономический интерес, то есть люди стараются делать так, чтобы получить максимально возможные материальные и финансовые вознаграждения. Следовательно, усилия людей можно жестко контролировать посредством предоставления или удержания денежного вознаграждения. Основой рационально-экономической модели являются следующие предположения относительно работников:

они пассивны;

стараются прилагать на работе как можно меньше усилий;

не желают принимать на себя ответственность;

работа их интересует лишь потому, что они могут получать за нее деньги.

С аналогичной точки зрения рассматривал работников и Мак Грегор.

***II. Социальная модель***

Социальная модель появилась в результате проведения ряда исследований в промышленности. Наибольшее воздействие оказали Ховторнские исследования, проведенные в конце 20-х годов. Цель экспериментов состояла в выявлении влияния различных факторов (уровень освещенности и продолжительность рабочей смены) на производительность труда. Обнаружилось, что любое изменение условий труда, производимое исследователями, включая и восстановление исходных условий труда, приводит к возрастанию производительности. Выяснилось, что обнаруженный рост производительности независимо от физических условий труда обусловлен новым характером социальных отношений, установившихся между работницами, бригадирами и членами исследовательской команды. Проведенное исследование показало, что люди положительно реагируют на проявляемое к ним внимание и признание значимости их работы.

Эти результаты позволили Э. Мэйо сформулировать новую модель человеческого поведения, названную социальной. Кратко ее можно описать следующим образом:

на работе люди мотивируются прежде всего социальными потребностями;

на поведение людей сильнее влияют их товарищи по работе, нежели управленческий контроль и поощрения;

люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает удовлетворение их потребностей в причастности, признании и самоуважении.

***III. Модель самоактуализации***

Согласно этой модели, задача менеджера заключается в том, чтобы помочь работникам ощутить значимость своей работы и в полной мере использовать свои способности. Они должны объяснять работникам характер заданий, предоставлять необходимую помощь и ресурсы, обеспечить соответствующее обучение. Согласно модели самоактуализации, люди хотят участвовать в принятии решений, непосредственно влияющих на их работу, только в этом случае можно добиться самоотдачи и преданности работников в своей организации.

Убедительные подтверждения справедливости модели самоактуализации дает исследование проведенное Герцбергом.

**2. Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения от работы Герцберга**

Основой этой модели является то, что чувство удовлетворенности или неудовлетворенности работой определяется двумя группами факторов: гигиенических (отражают степень неудовлетворенности) и факторов мотивации или удовлетворения. Разделение факторов не является абсолютным. Все факторы удовлетворения в ходе опроса респондентами упоминались в связи с низкой удовлетворенностью работой и гигиенические факторы также иногда упоминались в связи с повышение удовлетворения от работы. Факторы мотивации связаны с потребностями людей в самоактуализации (по Маслоу) и могут мотивировать людей к повышению показателей выполнения работы. Гигиенические факторы связаны с потребностями низших уровней иерархии Маслоу и способны усилить неудовлетворенность работой.

В соответствии с теорией Герцберга мотивация работников должна производиться следующим образом: обеспечивая наличие в работе человека значимых для него гигиенических факторов, можно снизить степень неудовлетворенности человека от работы. Этого можно добиться если проводить эффективную организационную политику, справедливо оплачивать труд, создать хорошие условия труда. Однако ослабление неудовлетворенности работой не приведет к повышению мотивации. Можно повысить мотивацию, если усилить те факторы удовлетворения, которые представляются значимыми именно для этого работника.

Недостатками каждой из вышеупомянутых моделей является претензия на универсальность. Каждая из моделей находит подтверждение лишь при определенных условиях, но далеко не всегда.

**3. Комплексная модель мотивации. Психологический контракт**

Комплексная модель мотивации, предложенная Э. Шейном, пытается учесть переменчивость и многообразие мотивов человеческого поведения. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуации, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста.

Согласно Шейну, менеджеры должны быть хорошими диагностами, ценить различия, уметь учитывать разнообразия ситуаций и культур. Шейн выдвинул концепцию, получившую называние психологического контракта. Она может помочь менеджеру в диагностике мотивации.

Психологический контракт. Эта теория позволяет использовать элементы всех трех простых моделей мотивации: рационально-экономической, социальной и самоактуализации. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими сторонами. Психологический контракт – это набор ожиданий. Индивидуум ожидает от организации определенных вознаграждений за вложенные в работу индивидуальные ресурсы – энергию, талант, способности и время. Организация также имеет определенные ожидания относительно вклада индивидуума в работу и определенные представления о вознаграждении, которые должна в ответ работнику. Статьи психологического контракта не формулируются в явном виде и могут даже не осознаваться сторонами.

***Детерминаторы удовлетворения работой***

Мотивационные факторы:

Достижение

Признание

Работа

Ответственность

Продвижение

- Наличие этих факторов ведет к удовлетворению работой

- Отсутствие не приведет к неудовлетворенности работой.

- Отсутствие привет к недостаточной удовлетворенности работой.

***Детерминаторы неудовлетворенности работой***

Факторы сохранения:

Политика компании и администрации

Надзор

Зарплата

Межличностные отношения

- Наличие этих факторов не ведет к удовлетворенности работой.

- Наличие их приведет к отсутствию неудовлетворенности работой.

- Отсутствие приведет к неудовлетворенности работой.

Другие теории концентрируются не на том, что мотивирует работу людей, а на том, как они мотивированы. Это стало возможным благодаря исследованию процесса, через который проходят сотрудники до того, как они будут вести себя определенным образом. На данном этапе прослеживаются индивидуальные различия, так как отличны ожидания людей и, поэтому, такие теории иногда называются теориями ожидания. Теория ожидания - это теория мотивации, так как она предполагает, что сотрудники осознают цели и строят свое поведение непосредственно в направлении достижения таких целей.

**4. Теория ожиданий В. Врума**

Основной вывод этой теории в том, что мотивация отдельных личностей относительно поведения определенным образом складывается выбором из ряда возможных результатов тех, которые, по их мнению, являются наиболее вероятными. Например, если сотрудник в качестве результата видит своей целью продвижение, он будет надлежащим образом выполнять свою работу, при условии, что существует реальная возможность вознаграждения его повышения по службе. Из этого можно сказать следующее: люди ведут себя по разному, так как они видят разные результаты.

Итак, основными целями системы мотивации является:

Привлечение персонала на фирму;

Сохранение сотрудников на фирме;

Стимулирование производственного поведения сотрудников, получение наилучших результатов от каждого работника на его конкретном рабочем месте. Причем этот результат должен стать итогом собственного желания сотрудника, некоторого напряжения духовных и физических сил.

К началу 70-х годов прошлого столетия сложилась некая обобщенная модель поощрения сотрудников, которую называют традиционной системой мотивации. Эта система предусматривает, что вознаграждение, \получаемое сотрудником, складывается из 2-х элементов - основного (заработная плата или оклад) и дополнительного (льготы, премии) и остается постоянным в течении определенного промежутка времени. Однако традиционные системы мотивации не вознаграждают сотрудников за то производственное поведение, которое могло бы сделать фирму более гибкой и конкурентноспособной. Специалисты по управлению персоналом пытаются ликвидировать это несоответствие, создав системы мотивации, отражающие постоянно изменяющиеся условия функционирования современных компаний. Эти системы, носящие условное название «нетрадиционных» методов мотивации, включают три основных категории:

- Систему переменной заработной платы (комиссионные, фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу, индивидуальное премирование и т.д.)

- Систему групповой заработной платы (вознаграждение по итогам работы фирмы в целом).

-Система платы за знания и компетенцию определяет вознаграждение сотрудника за должностные навыки или знания. (В этой системе реализуется модель, когда высокообразованные и квалифицированные сотрудники, занимающие низшие иерархические ступени, получают более высокую зарплату, чем стоящие выше руководители или главные специалисты).

При мотивации сотрудников важным фактором являются и нематериальные формы вознаграждения. Эти форм можно отнести к нескольким формам:

1. Первая группа определяет возможность самореализации сотрудника, участие его в управлении делами подразделения фирмы в целом. В эту группу можно отнести и реальность программы развития сотрудника, повышение его профессионального уровня, перспективы служебной карьеры.

2. К этой группе нематериальных факторов мотивации относятся формы материально-технической (социальной) поддержки (льготы при медицинском, санитарно-курортном обслуживании, страховании жизни, занятиях спортом и другие).

3. Группа морального поощрения сотрудников (значки отличия, благодарности, грамоты).

4. Условия труда (техническая оснащенность, транспортное обеспечение, размеры рабочего помещения и прочее).

**5. Теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда**

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида. Обычно выделяют следующие типы потребностей:

1. Потребность достижения: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.

2. Потребность присоединения: желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов.

3. Потребность власти: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми

Формирование этих потребностей начинается в детстве. Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретет потребность в достижениях. Если взрослые содействуют установлению теплых отношений между ребенком и другими людьми, у него развивается потребность в близких связях. Если ребенок получает удовольствие оттого, что имеет возможность контролировать поступки других людей, у него начинает формироваться потребность во власти.

Д. Макклеланд отдал изучению человеческих потребностей и их влиянию на менеджмент более 20 лет. По его мнению, люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они готовы к принятию на себя ответственности и брать на себя довольно большой риск. С другой стороны, люди, нуждающиеся в близости, являются хорошими «интеграторами», координируя деятельность нескольких отделов или подразделений компании. К «интеграторам» относятся и менеджеры продуктов и торговых марок, которые должны обладать высокоразвитыми человеческим и навыками. Индивиды с высокой потребностью в близких связях умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Развитая потребность во власти часто ассоциируется с достижением высоких уровней в организационной иерархии. Например, Д. Макклеланд (16 лет изучая поведение менеджеров компании А Т&Т) обнаружил, что те, кто обладает этой потребностью, имеют больше шансов сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной пирамиде. Более чем у половины менеджеров высшего звена присутствовала потребность во власти. Напротив, менеджеры с высокой потребностью в достижениях, но слабым стремлением к власти, как правило, останавливаются на относительно низких уровнях управления. Причина этого явления в том, что для обретения достижений необходимо просто решать какие-то задачи, а для обретения власти приходится снова и снова подниматься по иерархической лестнице.

Итак, теории содержания мотивации объясняют основополагающие, базовые нужды людей и выделяют среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения. Все они, и теория иерархии потребностей, и теория СВР, и двухфакторная теория, и теория приобретенных потребностей призваны помочь менеджерам осознать движущие сотрудниками организаций мотивы. На основе этих теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а, следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

**6. Теория справедливости Адамса**

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс, который провел значительные исследования в компании «General Electric».

Люди могут восстанавливать чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Иногда, некоторые компании, пытаясь решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняют суммы выплат в тайне. Но это не только трудно сделать технически, - это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников втайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

**7.Теория Лока: постановка целей**

Центральным принципом целепостановочного (goal-setting) подхода к мотивации является положение о целенаправленности человеческого поведения: люди ставят перед собой задачи и имеют мотивацию работать над их выполнением, поскольку достижение целей вознаграждается. Наиболее известным примером применения этого принципа к исследованию мотивации труда является теория Лока (Locke, 1968), который утверждает, что люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше.

Многие лабораторные эксперименты подтверждают гипотезу о том, что трудные для достижения цели чаще бывают, связаны с более хорошим выполнением работы, чем легкие цели. Эта гипотеза подтверждается и полевыми исследованиями, особенно то ее положение, что сами цели оказывают решающее влияние на мотивацию и что конкретные и умеренно трудные цели более эффективны, чем расплывчатые инструкции типа «работайте как можно лучше». На основе этих исследований можно идентифицировать ряд компонентов успешного использования целей для повышения уровня мотивации сотрудников. Здесь перечислено пять таких принципов.

1. Цель должна быть конкретной. Исследования уже давно подтверждают предположение о том, что люди лучше понимают, что от них требуется, если перед ними ставятся конкретные задачи (например, количество телефонных звонков, которые надо сделать за час). При прочих равных условиях хорошее понимание задачи способствует повышению вероятности того, что будет достигнут желательный уровень выполнения работы. Позднейшие исследования говорят о том, что, когда задание является новым и/или сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

2. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого. Исследования в области постановки целей в целом подтверждают предположение о том, что при решении трудных задач уровень выполнения работы выше, чем при «решении простых задач или задач, сформулированных в виде расплывчатой инструкции типа «работайте как можно лучше». Однако при некоторых условиях из этого правила бывают исключения. Стоу и Боттгер обнаружили, что цель, сформулированная как «работать как можно лучше», может поспособствовать пересмотру задания (действиям по корректировке проблемы), в то время как более конкретные постановки задачи могут препятствовать такому пересмотру. Мауэн, Миддлмист и Лютер провели лабораторное исследование, чтобы продемонстрировать, что тип действующей системы поощрения также может оказывать влияние. Результаты участников эксперимента, которые работали в условиях сдельной системы вознаграждения (каждый дополнительный правильный ответ увеличивает оплату), соответствовали прогнозам о большей эффективности трудных целей. Однако для испытуемых, которые работали по премиальной системе (премия выдается за соответствие стандарту), результаты были прямо противоположными.

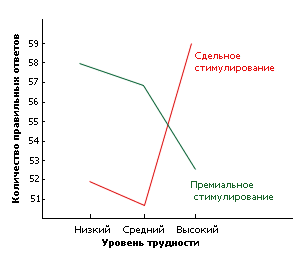


Рис. 1. Трудность цели и выполнение задания при двух различных системах  
стимулирования

3. Сотрудник должен принять цель, то есть согласиться сделать попытку достичь ее. По мнению Лока и его коллег, принятие цели зависит от многих факторов, в том числе от авторитета человека, поставившего цель, влияния окружающих, вознаграждений, соперничества и веры в достижимость цели. Оно также может зависеть от степени вовлеченности индивидуума в постановку цели (целей).

Попытки предположения о том, что цели связаны с лучшим выполнением работы только в том случае, если они приняты сотрудниками, были не особенно успешными, но причина этого неясна: то ли это неправильность самого предположения, то ли недостатки исследований, либо и то и другое одновременно. Некоторые индустриально-организационные психологи считают, что для прояснения ситуации в первую очередь необходимо найти надежную меру приверженности цели, которая стала бы общепринятой. Кроме того, по-видимому, следует проанализировать средства, с помощью которых цели сообщаются людям, поскольку этой переменной уделялось мало внимания в исследованиях данного направления.

4. Сотрудник должен посредством обратной связи получать информацию о своем продвижении к цели. Обратная связь помогает человеку продвигаться к цели, так как она указывает на то, что необходимо прилагать больше усилий или изменить стратегию, или просто подтверждает, что человек на правильном пути и должен продолжать действовать так же. В контексте трудовой деятельности существует множество способов обеспечения обратной связи. Ее источником может быть собственно работа, самомониторинг сотрудника, супервизор, коллеги либо механический или электронный мониторинг выполнения работы.

При использовании целей для увеличения активности сотрудника роль обратной связи аналогична роли обратной связи при научении. Обратная связь необходима вне зависимости от степени трудности целей и от того, кто их ставит, а относительная важность процессуальной и результирующей обратной связи будет изменяться в соответствии с ситуацией.

5. Ситуация, когда сотрудник сам участвует в постановке задач, предпочтительнее, чем ситуация, когда другие назначают ему цели. Во всех производственных ситуациях, кроме самых простых, участие в процессе постановки задач должно помочь индивидууму лучше понять, чего от него ожидают. В свою очередь, хорошее понимание цели повышает вероятность того, что она достижима и, возможно, повышает вероятность ее принятия. Это не означает, что задача становится проще; некоторые люди сами ставят перед собой более трудные задачи, чем те, которые могли бы поручить им другие люди.

Предположение о том, что более эффективной является ситуация, когда люди участвуют в постановке своих целей, лежит в основе управления через постановку целей которое является широко известным примером прикладного использования в организациях теории постановки целей. Как ясно из примера 1, в основе этого процесса лежит взаимопонимание между начальниками и подчиненными по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы.

Исследования прикладного использования МВО показывают, что этот процесс часто приводит к повышению удовлетворенности работой у его участников, но, по-видимому, необходимым условием успеха является воспринимаемая поддержка высшего руководства.Индустриально-организационные и другие психологи продолжают проявлять к теории Лока более активный интерес, чем к другим рассмотренным нами когнитивным теориям, поскольку постановка целей влияет на мотивацию. Пять основных принципов несомненно будут подвергаться дальнейшим уточнениям, но текущие исследования в этой области ориентированы скорее на изучение вопросов о механизме и причинах влияния постановки целей, чем на решение вопроса о существовании такого влияния.

В этом письме к своему начальнику каждый менеджер сначала определяет цели работы начальника и своей работы так, как он их видит. Затем он описывает стандарты выполнения работы, которые, как он считает, к нему применяются. Затем он перечисляет все, что он должен сделать для достижения этих целей — и все, что, по его мнению, является основными препятствиями на пути к этим целям в его подразделении. Он перечисляет, какие действия начальника и компании помогают ему, а какие — мешают. Наконец, он кратко описывает, что он собирается сделать в следующем году для достижения своих целей.

«Письмо менеджера»... помогает выявить противоречия в требованиях, предъявляемых к служащему со стороны вышестоящего начальника и компании. Не требует ли начальник одновременно быстроты и высокого качества работы, в то время как возможно только что-нибудь одно? И к какому компромиссу следует прийти в интересах компании? Может быть, он требует от своих подчиненных инициативы и собственных суждений, но при этом хочет, чтобы они советовались с ним перед тем, как совершить любые действия? Или просит сотрудников высказывать свои идеи и предложения, но никогда не использует и не обсуждает услышанное?...Может быть [организация] ожидает, что менеджер будет поддерживать высокие стандарты выполнения работы, но запрещает ему избавляться от плохих работников? Не создаст ли она таких условий, когда люди говорят: «Я могу выполнять свою работу до тех пор, пока мне удается скрывать от начальника, что я делаю»?

Превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к  себе, могут пытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

**8. Теория усиления**

Согласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Т.е. служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

Данная теория базируется на простой модели, состоящей из четырёх шагов:

Стимулы – Поведение – Последствия – Будущее поведение

**9. Теория Портера –Лоулера**

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель

Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории

справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

затраченные усилия

восприятие

полученные результаты

вознаграждение

уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера - Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла

основной вклад в понимание мотивации.

**Схема решения вопроса мотивации сотрудников фирмы.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Правление***  ***Комиссии (аттестационная, социальная, кадровая)*** |  | *Оценка работы сотрудников* ***(регулярная, профессиональная, разовая, по категориям) планирование их загрузки*** | | |
|  |  |  |  |  |
| Система категорий  (Стаж работы + эффективность деятельности)  -специалист  I категории;  -специалист высшей категории;  -Вице-Президент |  | Материальное поощрение  (базовая ставка, ставки по категории, премии -разовые, месячные, годовые) |  | Моральное поощрение (фирменные значки, благодарственное письмо Генерального директора, благодарность, подарки) |
|  |  |  |  |  |
| Социальная программа  (поддержка в чрезвычайных ситуациях, медицинское страхование, страх  ование жизни и др.) |  | Участие в совершенствовании  Работы фирмы (сбор и поддержательных предложений сотрудников) |  | Система карьерного роста сотрудников  (резерв кадров, открытые конкурсы на замещение вакансий) |

**10. Повышение эффективности кадрового менеджмента**

Предметом исследования данной курсовой работы являются направления повышения эффективности кадрового менеджмента организации. Повышение эффективности кадрового менеджмента является одним из наиболее сложных моментов в управлении человеческими ресурсами.

Объектом исследования данной курсовой работы является рекрутинговое агентство «Best Personal», работающее на рынке оказания услуг по поиску и подбору персонала.

Основной проблемой рекрутинговых организаций является построение системы кадрового менеджмента с возможностью повышения профессионального уровня сотрудников компании. При этом необходимо оптимизировать систему мотивации таким образом, чтобы стимулировать сотрудников к увеличению объема выручки, улучшения качества услуг и при этом максимально сократить текучесть кадров. Проблема оптимизации системы мотивации усложняется в рекрутинге в связи с тем, что иногда в этом виде бизнеса можно заработать большие деньги небольшим усилием, а иногда значительные усилия не приводят ни к какому результату.

Основной проблемой рекрутинговых организаций является построение системы кадрового менеджмента с возможностью повышения профессионального уровня сотрудников компании. При этом необходимо оптимизировать систему мотивации таким образом, чтобы стимулировать сотрудников к увеличению объема выручки, улучшения качества услуг и при этом максимально сократить текучесть кадров. Проблема оптимизации системы мотивации усложняется в рекрутинге в связи с тем, что иногда в этом виде бизнеса можно заработать большие деньги небольшим усилием, а иногда значительные усилия не приводят ни к какому результату.

**11. Оценка системы кадрового менеджмента ООО «Best Personal»**

В настоящее время ООО «Best Personal» находится на стадии роста. Организационная структура ООО «Best Personal» в настоящее время находится на переходной стадии. Применяется элементарная организационная структуру, но в связи с увеличением объема работ и количества сотрудников, применение данной организационной структуры в настоящий период времени не актуально.

Организация работы ООО «Best Personal» построена не совсем грамотно. Несмотря на свою высокую квалификацию, менеджеру тратит большое количество времени на механическую работу. Нет четко прописанных приоритетов при выполнении ассистентами указаний менеджеров и директора. Объем работы у ассистентов значительно превышают их человеческие возможности. Соответственно, часть довольно важной работы откладывается «на потом» и в результате вообще не делается. С другой стороны, у ассистентов нет заинтересованности выполнять свою работу максимально быстро, как того требуют обстоятельства, поскольку не зависимо от результатов их работы, они не получают премий. Весь объем работы иногда практически невозможно выполнить за рабочий день.

В данное время в ООО «Best Personal» нет должностных инструкций и четко прописанных обязанностей каждого из сотрудников. Все занимаются всем. При этом в ошибках никто не виноват, поскольку нет конкретного ответственного за тот или иной вид работ. Нет организованной командной работы

При подборе персонала используются как внутренние, так и внешние источники, в зависимости от должности. При подборе на должность ассистента используются внешние источники. При подборе на должность менеджера могут использоваться как внутренние, так и внешние источники.

На должность ассистента можно брать кандидата без опыта работы в сфере рекрутинга. Основными критериями для подбора являются наличие высшего образования (возможно учащиеся), наличие навыков работы на компьютере, обучаемость, хорошая дикция, высокая работоспособность, возможность быстро наладить контакт с абсолютно незнакомым человеком. Возраст не имеет принципиального значения.

Прием на работу менеджеров из внешних источников довольно сложен. Это объясняется следующими факторами:

1. дефицит успешных менеджеров с опытом работы в рекрутинге;

2. если менеджер работал не в рекрутинге, а в отделе персонала, данный человек, скорее всего, не привык работать на объем закрытых позиций;

3. в большинстве случаев, кандидаты не готовы работать при большой переменной составляющей, их больше интересует большая окладная часть;

4. неготовность к нестабильности, неуверенность в своих силах кандидатов.

Процесс адаптации проходит по-разному, в зависимости от должности. Процесс адаптации ассистентов составляет примерно 2-3 месяца. За этот период новый сотрудник должен ознакомиться с документооборотом, систематизацией данных, освоить навыки приглашения кандидатов на собеседования, научиться делать целевые выборки информации по различным источникам.

При переходе ассистентов на должность менеджера, проблем с адаптацией не происходит. Как правило, этот процесс может продлиться до года, при условии не снижения объема зарплаты ассистента ниже его оклада, но при закрытии определенного объема вакансий возможность получить премию.

При приеме на работу менеджеров из внешних источников, процесс адаптации происходит довольно тяжело. Вероятность того, что менеджер не сможет адаптироваться, довольно велика. Все зависит от индивидуальных качеств менеджера, от того, сможет ли он довольно быстро перейти на необходимый объем закрытых вакансий (соответственно, выйти на определенный уровень зарплаты). Процесс адаптации может составлять до 2-х месяцев, уровень зарплаты постепенно будет увеличиваться. По итогам работы ООО «Best Personal», с момента образования организации до конца 2005 года, 50% менеджеров, принятых из внешних источников, не смогли выйти на необходимый объем закрытых позиций, в результате были уволены.

При адаптации новых сотрудников их обучают сразу все специалисты, каждый по-своему. Ответственного за процесс адаптации нового сотрудника не назначается. Дополнительного обучения не проводится. Аттестация не проводится.

Практика показывает, что менеджера, которые выросли внутри компании, легче адаптируются к существующей системе мотивации, т.к. при незначительном сокращении окладной части зарплаты (с 12000 руб. у ассистента до 10000 руб. у менеджера), появляется возможность повлиять на уровень собственной зарплаты. Переменная составляющая зарплаты менеджера составляет 15% от выручки по закрытым позициям. При успешной работе менеджер может зарабатывать до 50000 рублей в месяц.

Существуют также альтернативные системы оплаты труда:

-окладная часть зарплаты отсутствует, зато переменная часть составляет 35% от денежного объема закрываемых позиций. График работы – восьмичасовой рабочий день, пятидневная рабочая неделя;

-окладная часть зарплаты отсутствует, переменна часть составляет 25%. График работы свободный, при выполнении плана 250000 рублей.

В обоих случаях менеджер самостоятельно общается с клиентами по любым вопросам. При самостоятельном привлечении клиентов менеджер получает + 5% от выручки при закрытии позиции.

Обе системы оплаты труда без оклада были применены в 2005 году.

Анализ Динамики выручки (таблица 2, рисунок 3) показал, что наиболее эффективна с точки зрения полученной выручки система оплаты труда 25% от выручки.

Результаты показали, что при данной системе оплаты труда сотрудник добивается больших результатов. Это объясняется следующими факторами:

1) отсутствует оклад, следовательно при недостаточной эффективности работы менеджер может ничего не заработать;

2) есть возможность достигнуть значительно большего дохода, чем если бы сотрудник работал на системе оклад 10000 + 15%;

3) свободный график работы, при котором менеджер сам решает, когда и сколько ему работать, имеет смысл ехать в офис или часть работы можно сделать дома и таким образом сэкономить время.

Таблица 2

Выручка за 2005 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Менеджер | Выручка за  1-й квартал, руб. | Выручка за  2-й квартал, руб. | Выручка за  3-й квартал, руб. | Выручка за  4-й квартал, руб. |
| Менеджер 1 | 382080 | 550093 | 544224 | 579707 |
| Менеджер 2 | 433069 | 535356 | 649501 | 485670 |
| Менеджер 3 | 712505 | 674078 | 1019487 | 1085923 |



Рис.3. Динамика выручки за 2006 год

Таблица 3

Зарплата за 2006 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Менеджер | Зарплата за 1-й квартал, руб. | Зарплата за 2-й квартал, руб. | Зарплата за 3-й квартал, руб. | Зарплата за 4-й квартал, руб. |
| Менеджер 1 | 87312 | 112514 | 111634 | 116956 |
| Менеджер 2 | 94960,4 | 110303 | 127425 | 102851 |
| Менеджер 3 | 136876 | 131112 | 356820 | 271481 |

Рис.11. Динамика зарплаты за 2006 год



Анализ динамики зарплаты (таблица 3, рис.4) свидетельствует о том, что с экономической точки зрения более эффективна система зарплаты 25% от выручки при свободном графике работы. Экономия на затратах значительна, при этом зарплата остается высоко конкурентоспособной. Как следствие, увеличивается показатель «выручка-зарплата» (таблица 4, рис.5).

Таблица 4

Показатель «выручка-зарплата» на менеджера за 2005 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Менеджер | Показатель «выручка – зарплата»  за 1-й квартал, руб. | Показатель «выручка – зарплата»  за 1-й квартал, руб. | Показатель «выручка – зарплата»  за 1-й квартал, руб. | Показатель «выручка – зарплата»  за 1-й квартал, руб. |
| Менеджер 1 | 294768 | 437579 | 432590 | 462751 |
| Менеджер 2 | 338109 | 425053 | 522076 | 382820 |
| Менеджер 3 | 575629 | 542966 | 662667 | 814442 |



Рис.12. Динамика показателя «выручка-зарплата»

Опрос менеджеров показал, что наличие свободного графика является значительным преимуществом при выборе системы оплаты труда. Однако мотивация в виде 5% от выручки за поиск нового клиента сравнительно несущественна с точки зрения менеджера и не стоит затрачиваемых усилий.

От правильного общения с кандидатами зависит эффективность работы в целом. Каждый человек, отказавшийся рассматривать приглашения или не дошедший до собеседования, является упущенной возможностью закрыть позицию.

Основное внимание следует уделять следующим моментам:

1. грамотное общение с кандидатами из базы – рассматривают ли они предложения;

2. грамотное приглашение на собеседование.

Анализ эффективности работы менеджеров и ассистентов по данным показателям выявил существенные отличия эффективности работы Ассистента 1 от показателей других сотрудников ООО «Best Personal» (таблица 5, 6).

Таблица 5

Доля кандидатов из старой базы данных ООО «Best Personal», рассматривающих предложения о смене работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность сотрудника, обзванивающего потенциальных кандидатов | Количество потенциальных кандидатов, обзвоненных за квартал, чел. | Количество потенциальных кандидатов, рассматривающих предложения по итогам обзвона, за квартал, чел. | Процентное соотношение потенциальных кандидатов, рассматривающих предложения по итогам обзвона, за квартал, % |
| 1 | 2 | 3 | 4=п.3/п.2\*100 |
| Ассистент 1 | 336 | 48 | 14,3% |
| Ассистент 2 | 192 | 54 | 28,1% |
| Менеджер 1 | 291 | 81 | 27,8% |
| Менеджер 2 | 102 | 33 | 32,3% |
| Менеджер 3 | 84 | 27 | 32,1% |

Таблица 6

Доля соискателей, пришедших на собеседование, из приглашенных

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность сотрудника, приглашающего на собеседование | Количество соискателей, приглашенных на собеседование, за квартал, чел. | Количество соискателей, пришедших на собеседование, за квартал, чел. | Процентное соотношение соискателей, пришедших на собеседование, за квартал, % |
| 1 | 2 | 3 | 4=п.3/п.2\*100 |
| Ассистент 1 | 204 | 153 | 75% |
| Ассистент 2 | 288 | 252 | 87,5% |
| Менеджер 1 | 66 | 57 | 86,3% |
| Менеджер 2 | 105 | 93 | 88,6% |
| Менеджер 3 | 144 | 129 | 89,6% |

В столбце D таблицы 7 представлены те результаты, которые могли бы быть, если бы эффективность работы Ассистента 1 была бы не ниже эффективности остальных сотрудников ООО «Best Personal».

Таблица 7

Статистика по закрытым вакансиям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели | Показатели за 2006 год | Возможные показатели за 2006 год |
| А | B | C | D |
| 1.1. | Количество соискателей, приглашенных на собеседование, чел. | 3186 | 3186 |
| 1.2. | Из них пришло на собеседование, чел. | 2717 | 3186х87,6%= 2790 |
| 1.3. | Из них пришло на собеседование, % | 2717/3186х100= 85,3 | 87,6\* |
| 1.4. | Из них вышло к клиенту, чел. | 119 | 2790х4,3%= 120 |
| 1.5. | Из них вышло к клиенту, % | 4,3 | 4,3 |
| 2.1. | Количество обзвоненных кандидатов из старой базы, чел. | 3986 | 3986 |
| 2.2. | Из них рассматривают предложения по работе, чел. | 1080 | 1179 |
| 2.3. | Из них рассматривают предложения по работе, % | 1080/3986х100= 27,1 | 29,62\*\* |
| 2.4. | Из них вышло к клиенту, чел. | 36 | 1179х29,62%= 39 |
| 2.5. | Из них вышло к клиенту, % | 3,3 | 3,3 |
| 3. | Количество закрытых вакансий | 155 | 120+39 = 159 |
| 4. | Средняя стоимость 1 закрытой вакансии | 7522347/155= 48531,27 | 48531,27 |
| 4. | Выручка за год | 7522347,00 | 7716471,93 |

Приравняем итоги деятельности по приглашению соискателей на собеседования и по обзвону кандидатов из базы данных ООО «Best Personal» к итогам деятельности по тем же позициям Менеджера 1, как к наиболее низким, но близким к остальным результатам.

\* Количество соискателей, приглашенных и пришедших на собеседование = (86,3% + 87,5% + 86,3% + 88,6% + 89,6%)/5 = 87,6%

\* Количество обзвоненных кандидатов из старой базы данных, рассматривающих предложения = (27,8% + 28,1% + 27,8% + 32,3% + 32,1%)/5 = 29,62%

В результате недостаточной эффективности работы ассистента 1 с соискателями, выручка ООО «Best Personal» сократилась почти на 200000 руб. в год (7716471,93-7522347,00=194124,93 руб.).

Организационная культура ООО «Best Personal»предусматривает:

1. представительная внешность, стиль одежды – деловой;

2. график работы;

2.1. ассистенты работают строго с 9.30;

2.2. менеджера при системе оплаты с процентной составляющей 15% или 35% могут передвигать начало и конец рабочего дня, при соблюдении 8-ми часового рабочего дня;

2.3. переработки приветствуются, но не оплачиваются;

2.4. менеджера при системе оплаты с процентной составляющей 25% сами определяют начало и конец рабочего дня;

3. отношения между сотрудниками дружеские;

4. обучение сотрудников вне организации приветствуется, возможно незначительное сокращение рабочего дня при выполнении объема работы;

5. при отсутствии на работе по объективным причинам до нескольких часов, нет вычетов из зарплаты;

6. развитие сотрудников внутри компании приветствуется и поощряется;

7. отмечаются дни рождения и основные общепринятые праздники.

**12. Рекомендации повышения эффективности кадрового менеджмента ООО «Best Personal»**

***Разработка стратегии деятельности ООО «Best Personal»***

Для повышения эффективности кадрового менеджмента необходим комплексный подход к персоналу организации. До настоящего времени многим направлениям кадрового менеджмента в ООО «Best Personal» не уделялось достаточного внимания.

Для того, чтобы повысить эффективность деятельности ООО «Best Personal», необходимо выбрать четкую стратегию в отношениях с персоналом рекрутинговой организации. На жизненном цикле роста организации, приоритетным направлением стратегии ООО «Best Personal» должно быть качественное совершенст­вование конкретного вида бизнеса. Работники должны восприни­маться как профессионалы не только по своей специальности, но и в данной сфере бизнеса. Обязанности каждого сотрудника должны соответствовать его профессиональному уровню.

При разработке стратегии кадрового менеджмента следует выбрать следующие приоритеты:

1. высокий уровень оплаты труда;

2. преобладание положительных форм стимулирования по сравнению с методами отрицательной мотивации;

3. выбор внутрифирменного типа организационной коммуникации «единая семья», близкие внутрифирменные отношения, приверженность работника к единым ценностям и нормам является более важной, чем его квалификация (в основном касается ассистентов);

4. при подборе персонала для своих нужд предпочтение отдается найму из внутренних источников, к кандидатам из внешних источников предъявляется широкий перечень требований;

5. гибкая организация труда, взаимозаменяемость работников, неформальные отношения;

6. замена дисциплинарного контроля деятельности персонала регулярными отчетами результатов деятельности каждого сотрудника.

В кадровой политике следует акцентировать внимание на удержание существующих специалистов, т.к. сотрудники в данном случае являются основным активом компании. В зависимости от жизненных приоритетов сотрудников можно разработать несколько наиболее эффективных подходов кадрового менеджмента. Поскольку кадровый состав ООО «Best Personal»отличается значительной стабильностью, основные усилия должны направляться на максимально полное использование возможностей и способностей кадров. Набор персонала осуществляется по мере необходимости, в основном в связи с расширением организации.

Необходимо создать специальный документ «Кадровая политика», отражающий следующие моменты:

1. значимость персонала организации;

2. индивидуальный подход к каждому сотруднику (система мотивации, график работы);

3. возможность варьировать время отпускного периода;

4. наличие полностью официальной зарплаты;

5. возможность карьерного роста;

6. возможность обучения сотрудников внутри компании;

Информацию по кадровой политике необходимо разместить на официальном сайте организации для осведомления потенциальных сотрудников организации. Параметры кадровой политики являются для большинства потенциальных сотрудников существенным конкурентным преимуществом на рынке труда. Высокий имидж на рынке труда является очень существенным. При определенных обстоятельствах, соискатели готовы работать в престижных компаниях на менее выгодных для них условиях с точки зрения монетарной мотивации, но с приобретением значимого опыта работы с профессиональной точки зрения.

Кадровое планирование не являлось для ООО «Best Personal» основным направлением кадрового менеджмента, так как количество сотрудников недостаточно велико. Однако в настоящий момент времени необходимо вопросу кадрового планирования уделить особое внимание, поскольку организационная структура находится на промежуточной стадии между элементарной и функциональной организационными структурами. Необходимо разработать план мероприятий по переходу к функциональной организационной структуре, с минимальными финансовыми потерями для фирмы. С этой целью предлагается организационную структуру ООО «Best Personal» изменить.

Нечеткая организация работы негативно влияет на общую эффективность ООО «Best Personal». Одной из наиболее серьезных проблем является превышение реального объема работ над человеческими возможностями ассистентов при отсутствии разделения их обязанностей и приоритетности заданий (рис.6). При невыполнении определенного вида работ нельзя однозначно сказать, кто в этом виноват, поскольку практически всегда ощущается значительная нехватка времени. Несвоевременно сделанная работа достаточно быстро перестает быть актуальной.

Несвоевременно выполненная работа становится неактуальной, поэтому менеджерам приходится перерабатывать. Это объясняется также тем, что менеджера больше заинтересованы в закрытии позиций, чем ассистенты. Рабочее время менеджера стоит значительно дороже, чем рабочее время ассистента. Необходимо структуру предприятия построить таким образом, чтобы каждый менеджер работал в паре со своим ассистентом. При этом выделить должность секретаря с функциями Ассистента 1.

При выполнении некоторого вида обязанностей количество необходимого для выполнения обязанностей времени можно сократить, поскольку при работе с 1 менеджером ассистент лучше ориентируется в требованиях к соискателям.

Следовательно, структуру ООО «Best Personal» следует построить в соответствии с требованиями эффективности менеджмента персонала (рис.7):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный бухгалтер |  | Директор |  | Секретарь |
|  |  |  |  |  |
| Менеджер 1 |  | Менеджер 2 |  | Менеджер 3 |
|  |  |  |  |  |
| Ассистент 1 |  | Ассистент 2 |  | Ассистент 3 |

Рис.7. Рекомендуемая организационная структура

При внедрении рекомендуемой организационной структуры распределение обязанностей должно строиться следующим образом (таблица 8, 9):

Таблица 8

Рекомендуемое распределение обязанностей ассистента, по часам

|  |  |
| --- | --- |
| Описание обязанностей менеджера, за неделю | Период времени, час. |
| Разбор входящей почты, в том электронной | 2 |
| Размещение объявлений | 5 |
| Обновление старых объявлений | 1 |
| Поиск информации в Интернете | 6 |
| Поиск информации в базе данных ООО «Best Personal» | 16 |
| Обзвон кандидатов из базы ООО «Best Personal» | 6 |
| Приглашение соискателей на собеседование | 4 |
| Итого рабочая неделя | 40 |

При рекомендуемом распределении обязанностей ассистент должен выполнять практически полностью всю механическую работу (таблица 8,9). Менеджер использует свою квалификацию более целенаправленно (таблица Поиск информации в Интернете будет больше соответствовать необходимым требованиям.

Доказано, что количество кандидатов, пришедших на собеседование прямо пропорционально выручке. При наличии у каждого менеджера своего ассистента, время на проведение собеседований увеличивается на 41% (17\*100/12 = 141,66%). Соответственно, при правильном использовании времени, выручка увеличится на 41%.

Таблица 9

Рекомендуемое распределение обязанностей менеджера, по часам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Описание обязанностей менеджера, за неделю | Период времени, час. | Возможность исполнять обязанности ассистентом, +/- |
| Общение с клиентами | 3 | - |
| Составление текста объявлений | 3 | - |
| Поиск информации в Интернете | 4 | + |
| Аналитика информации | 10 | - |
| Обзвон кандидатов из базы ООО «Best Personal» | 2 | + |
| Проведение собеседований | 17 | - |
| Работа с кандидатами у клиентов | 1 |  |
| Итого рабочая неделя | 40 |  |

Таким образом, выручка увеличится на 7522347,00х0,41 = 3084162,27руб. При этом ежемесячные расходы увеличатся на 24000 руб., что составит 288000руб. в год.

Необходимо будет прописать должностные инструкции для всех должностей.

В должностные обязанности секретаря должно входить:

1. прием и распределение звонков;

2. рассылка факсов;

3. оформление договоров и сопутствующей документации;

4. оформление и отправка резюме клиентам;

5. жизнеобесечение офиса (закупка товаров для офиса);

6. систематизация входящей почты;

7. прием посетителей;

8. организация заполнения кандидатами анкет.

К должностным обязанностям ассистента необходимо отнести:

1. разбор входящей почты;

2. обновление объявлений;

3. размещение и обновление объявлений;

4. поиск необходимой информации в базе данных ООО «Best Personal» и Интернете;

5. обзвон потенциальных кандидатов из старой базы;

6. приглашение соискателей на собеседование.

В должностные обязанности менеджера следует включить:

1. общение с клиентами;

2. составление текста объявлений;

3. поиск информации в Интернете;

4. аналитика информации;

5. обзвон кандидатов из базы ООО «Best Personal»;

6. проведение собеседований;

7. работа с кандидатами после прохождения собеседований у клиентов, в процессе их оформления на работу, в период прохождения испытательного и гарантийного срока;

8. выдача заданий ассистенту, контроль его работы.

В зависимости от эффективности командной работы ассистента с менеджером, ассистент получает премию. Практика показывает, что мотивация не должна превышать 30% оклада ассистента и зависеть от суммы закрытой позиции.

В противном случае система мотивации может отразиться негативно на эффективности работы ассистента:

1. ассистент начинает выбирать, какую работу ему материально выгодно делать, а какую – нет;

2. получив несколько раз значительно большую сумму, ассистент может быть крайне неудовлетворен незначительной премией, что тоже может быть.

**13. Совершенствование процесса подбора персонала для внутренних нужд организации и его адаптация**

В настоящее время адаптацией и обучением новых сотрудников занимаются сразу все, и вместе с тем никто за это не отвечает. При появлении нового сотрудника в компании необходимо сразу определить конкретного человека, ответственного за адаптацию нового сотрудника.

При приеме на работу нового ассистента, ответственным за его адаптацию может быть ассистент или менеджер. При приеме на работу менеджера, ответственным за его адаптацию может быть другой менеджер или директор.

При использовании системы наставничества к наставнику необходимо применять дополнительную мотивацию, но только при условии успешного прохождения новым сотрудником испытательного срока. В качестве мотивации может выступать денежный фактор. Для специалистов, стремящихся к карьерному росту, успешно проведенный процесс адаптации новых сотрудников, может являться дополнительным преимуществом при дальнейшем развитии (возможность стать руководителем группы менеджеров).

**14. Совершенствование системы мотивации ООО «Best Personal»**

Системe мотивации ООО «Best Personal» также рекомендуется усовершенствовать. Рекомендуется оставить оклад 12000 ассистентам и повысить оклад менеджеров с 10000 до 12000. При переходе к функциональной организационной структуре и выделении должности секретаря, его оклад также должен составлять 12000 руб. Данный подход обусловлен тем, что при повышении профессиональных навыков ассистента и переходе его к функциональным обязанностям менеджера, ассистенту необходимо в настоящий момент преодолеть значительный барьер. Проблема заключается в том, что при сравнительно низком профессиональном уровне по сравнению с менеджером, ассистенту нельзя доверить сложные и соответственно дорогостоящие позиции. При этом для того чтобы получить премию, 15% от выручки за вакансию закрытую ассистентом должны значительно превысить 2000 рублей. При закрытии вакансии ассистентом до 13333 рублей он не получает никакой мотивации, помимо совершенствования профессиональных навыков. Соответственно, совсем недорогие и простые позиции ассистенту не выгодно будет закрывать или будет закрывать некачественно, поскольку все равно ему за это ничего не будет с материальной точки зрения. При этом ассистент должен выполнять функции менеджера таким образом, чтобы основные обязанности были выполнены. Что бывает довольно редко ввиду сильной загруженности ассистента. Таким образом, практически ассистент может выполнять функции менеджера в нерабочее время, и не обязательно при этом будет какая-то компенсация.

При равной части оклада ассистента и менеджера, ассистенту будет легче повышать свой профессиональный уровень, поскольку вынужденные переработки будут компенсироваться при положительном результате работы (закрытии позиции). Однако при недостаточном качестве работы ассистент может лишиться значительной для него премии. Соответственно, качество работы будет повышаться. Такая схема работы будет способствовать реальному развитию сотрудников внутри компании.

Если говорить о мотивации менеджеров, ситуация существенно меняется. Система оплаты значительный оклад + % является более удобным для менеджера. Если менеджер получает оклад, то он застрахован на случай несвоевременной оплаты счета клиентом или отсутствия закрытых позиций. С другой стороны, он зарабатывает столько, сколько ему необходимо и при достижении определенного уровня дохода не стремится к большему.

При оценке системы кадрового менеджмента был сделан вывод, что наиболее эффективна с точки зрения получения прибыли организации система оплаты менеджера 25% от выручки без окладной части.

**Заключение**

Мотивировать человека - значит затронуть для него наиболее важные интересы и дать ему возможность, шанс реализовать их в процессе работы.

Проблема мотивации сотрудников, являясь одной из ключевых в работе фирмы, требует неустанного внимания сотрудников кадровой службы, руководителей подразделений, отделов, служб. Следует отслеживать эффективность действующих на фирме форм и методов мотивации, заниматься их коррекцией с учетом современных требований и подходов.

Кадровая служба обязана ориентироваться в современных методах и формах мотивации сотрудников, хорошо разбираться в теоретических проблемах этой деятельности. Разнообразие теории мотивации (иерархия потребностей по А. Маслоу, двухфакторная мотивация Герцберга, теория ожидания Врума и ряд других) позволяют во всем многообразии приемов работы с людьми выбрать тот, который наиболее всего подходит к данному типу личности, его ожиданиям, квалификационным возможностям, перспективам роста.

При организации работы по мотивации сотрудников необходимо иметь четкую позицию высшего руководства фирмы - на какие ценности сотрудников и возможности руководителей подразделений они, т. е. высшие руководители хотят опираться в этой работе, в чем видится конечный результат у фирмы для поощрения людей. Ключевым моментом является проблема саморазвития личности работника, желание его узнать побольше, быть сильным профессионалом и свои знания вложить в процветание своей фирмы.

Основным приемом качественной мотивации сотрудников является оценка труда сотрудников (ежемесячная, производственная, аттестации при передвижении в должности, по итогам испытательного срока). Оценка работы персонала имеет свою технологию, свою систему, свои принципы реализации.

Материальное поощрение в классическом стиле сочетает заработную плату сотрудника (или оклад) и систему премий (разовых, регулярных, квартальных, годовых бонусов); одновременно следует учитывать рост популярности «нетрадиционных» методов мотивации: систему переменной заработной платы, групповой зарплаты, платы за знания и компетенцию.

Важным моментом мотивации является моральное поощрение, от которого не следует отказываться, как в силу исторических российских предприятий, так и из-за высокой эффективности этого поощрения. К ним следует отнести фирменные значки отличия, Благодарственные письма руководителя и другие формы. Важно, что бы эти знаки внимания руководства фирмы выказывались умно, тактично, желательно в присутствии родных и близких лауреатов.

Все рассмотренные теории направляют действия менеджеров на построение эффективной системы мотивации в организации. Но не нужно забывать, что не одна из этих теорий не работает в голом виде, т.е. необходимо выбирать все лучшее из каждой отдельной теории и воплощать это в жизнь.

В данной курсовой работе были анализированы методы управления человеческими ресурсами и рассмотрены методы оценки эффективности кадрового менеджмента. Разработаны меры повышения эффективности работы кадрового агентства ООО «Best Personal».

1. Рекомендуется провести изменения в организационной структуре рекрутингового агентства ООО «Best Personal» (рис. 10,11). Рекомендуется прописать должностные инструкции до и после реорганизации.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный бухгалтер |  | Директор |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Менеджер 1 |  | Менеджер 2 |  | Менеджер 3 |
|  |  |  |  |  |
|  | Ассистент 1 |  | Ассистент 2 |  |

Рис.10. Распределение обязанностей в настоящий период времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный бухгалтер |  | Директор |  | Секретарь |
|  |  |  |  |  |
| Менеджер 1 |  | Менеджер 2 |  | Менеджер 3 |
|  |  |  |  |  |
| Ассистент 1 |  | Ассистент 2 |  | Ассистент 3 |

Рис.11. Рекомендуемая организационная структура

При рекомендуемой организационной структуре обязанности распределены наиболее эффективным образом с точки зрения трудозатрат и квалификации сотрудников. При наличии у каждого менеджера своего ассистента, выручка организации увеличится на 41%.

2. Высокий уровень текучести кадров в первые месяцы работы новых сотрудников ООО «Best Personal» показал необходимость разработки системного процесса адаптации. Рекомендуется постановка четких задач перед новыми сотрудниками. Необходимо выделить наставника нового сотрудника, ответственного за его адаптацию в ООО «Best Personal». При использовании системы наставничества к наставнику необходимо применять дополнительную мотивацию, но только при условии успешного прохождения новым сотрудником испытательного срока. Основной формой мотивации наставника должно быть материальное стимулирование. Для специалистов, стремящихся к карьерному росту, успешно проведенный процесс адаптации новых сотрудников может являться дополнительным преимуществом при дальнейшем развитии (возможность стать руководителем группы менеджеров).

3. Рекомендуется проводить обучение сотрудников грамотному общению с соискателями. По итогам прохождения обучения необходимо проводить аттестацию на усвоение пройденного материала.

4. Рекомендуется изменить систему мотивации сотрудников ООО «Best Personal». Оклад секретаря и ассистентов должен составлять 12000руб., как и в настоящий период времени. При постепенном приобретении ассистентом навыков менеджера, уровень его оклада не должен снижаться, а при закрытии им позиции его премия должна составить премию, равную премии менеджера, то есть 10% от выручки. К менеджерам рекомендуется также применять систему оплаты труда 12000 оклад + премия в размере 10% от выручки. Таким образом, ассистент, повышая свой профессиональный уровень, может стать менеджером без понижения оклада. При выходе менеджера на месячный размер выручки в размере 250000 рублей переводить менеджера на систему оплаты труда 25% от выручки без оклада. Свободный график работы должен применяться при выполнении плана (250000 рублей). Анализ эффективности работы менеджеров при разных системах оплаты труда показал, что уровень зарплаты в размере 25% выручки без оклада но со свободным графиком работы является наиболее эффективным.

**Список использованной литературы**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М., 2002. Ч.II.

2. Анисимов В.М. Кадрова служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика. Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704с.

3. Беляцкий Н.П, Велесько С.Е., Ройси П. Управление персоналом: Учебное пособие. Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352с.

4. Бланк И.А. Управление денежными потоками. Серия «Библиотека финансового менеджера», Вып.8. К.: Ника-Центр, Эльга, 2002.- 736с.

5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. – 496с.

6. Волгин В.В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): Практическое пособие. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 300с.

7. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г, Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран. Учебное пособие. М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 448с.

8. Калачева С.А. Аттестация. М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 112с.

9. Крылов А.А., Пушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495с.

10. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Бератор, 2004. – 384с.

11. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. М.: Дело, 2002. – 312с.

12. Лукашевич В.В. Управление предприятием (предприятий торговли и общественного питания). М.: Издательский дом «Деловая литература» - Издательство «ГЕЛАН», 2001. – 253с.

13. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. 6-е изд., испр., изменен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. – 832с.

14. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.: ООО « Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216с.

15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 192с.

16. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376с.