

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Фомичев Степан Олегович

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукиянова Анна Александровна

15.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель: старший преподаватель
Пожарский Сергей Олегович

15.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся:

Фомичев Степан Олегович

15.06.2018

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента

организации

А.А. Лукьянова

"05" сентября 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Фомичев Степан Олегович 46

1. Тема: Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса мотивации в организации

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018г.

2. Срок представления проекта к защите 14.06 2018г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, нормативно – правовое обеспечение и деятельность ООО ОФ «ТК-Защита», библиографические источники, освещающие проблемы разработки повышения конкурентоспособности в организации

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации.

4.2. Охарактеризовать ООО ОФ «ТК-Защита» как объект исследования.

4.3. Проанализировать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности организации.

4.4. Проанализировать процесс мотивации ООО ОФ «ТК-Защита».

4.5. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса мотивации в организации.

4.6. Обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых мероприятий.

Руководитель проекта _____ С.О. Пожарский
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

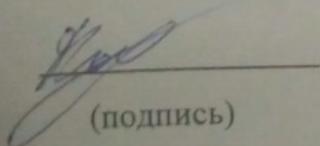
Задание к исполнению принял 05.09 2017г. _____
(подпись)

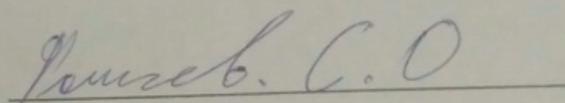
Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

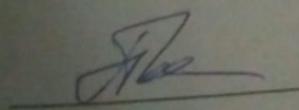

(подпись)


(Ф.И.О.)

« 13 » 06 20 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден

« 13 » 06 2018 г.
(дата)


(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты формирования мотивации в корпоративной культуре	7
1.1. Понятие и элементы корпоративной культуры.....	7
1.2. Типы корпоративных культур.....	10
1.3. Принципы формирования мотивационного механизма корпоративной культуры.....	13
Глава 2. Анализ деятельности организации ООО ОФ «ТК-Защита»	22
2.1. Характеристика деятельности ООО ОФ «ТК-Защита».....	22
2.2. Анализ хозяйственной деятельности в ООО ОФ «ТК-Защита».....	28
2.3. Диагностика мотивации корпоративной культуры в ООО ОФ «ТК-Защита».....	30
Глава 3. Совершенствование мотивационного механизма в структуре корпоративной культуры в ООО ОФ «ТК-Защита»	40
3.1. Внедрение системы повышение квалификации и качества персонала.....	40
3.2. Пути повышения мотивации работников ООО ОФ «ТК-Защита».....	45
3.3. Рентабельность повышения мотивации работников ООО ОФ «ТК-Защита».....	60
Заключение	65
Список использованных источников	67

ВВЕДЕНИЕ

Рекомендации по совершенствованию процесса мотивации в настоящий момент являются очень актуальной темой для изучения большим количеством специалистов, поскольку мотивация междисциплинарная направленность исследования, таких как менеджмент, управление персоналом, социология, психология. Сущность корпоративной культуры, довольно сложна при рассмотрении в целом, а с другой, имея знания в этой теме, появляется возможность результативно управлять мотивацией. Ведущим фактором исследования мотивации является ее традиционные методы управления, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, возможности разделении труда, обособленности структур организации друг от друга, линейными и иерархичными процессами, не отвечающие сложившийся в настоящих условиях. Управление развитием мотивации формирует новое деловое сообщество, чья деятельность будет соответствовать современным требованиям и желаниям. В настоящее время имидж и репутация предприятия приобретают все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, в условиях возможного кризиса, частых банкротств очень важно сплотить персонал фирмы, сделать его верным своей компании. В связи с этим, современным организациям требуется новая идеологичность управления, возможность нового характера связей и отношений с внешними и внутренними средами самой организации, так что можно сказать что корпоративная культура, более соответствует сложившимся условиям функционирования компаний и предприятий. Современные организации рассматривают мотивацию как взаимосвязь с корпоративной культурой в качестве мощного стратегического фактора, ориентирующего всех сотрудников на общие цели. На основе опыта многих Европейских и

Российских организаций можно сделать вывод, что к процветанию приходит организация, в которой есть и существует сплоченный и мотивированный коллектив, где каждый, имеет собственные интересы которые направлены на благо компании ибо от них зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрое развитие имеет только та организация, которая имеет хорошо развитую корпоративную культуру. В эти ценностные качества можно отнести: дисциплину, послушание, иерархию, власть, участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество. Управление организацией, где мотивированный человеческий ресурс играет ключевую роль приведет к тому что, при присутствии в организации развитой корпоративной культуры, с традициями может вполне способствовать развитию и самореализации работника организации.

Объектом исследования выступает ООО ОФ «ТК-Защита».

Предметом исследования является мотивационные механизмы в организационной культуре ООО ОФ «ТК-Защита».

Методологической и информационной основой исследования послужили: нормативные издания, учебная и научная литература, материалы преддипломной практики.

Целью работы является совершенствование мотивационных механизмов способствующих эффективности деятельности предприятия.

Задачи:

- Выделить методологию цели в виде изучения теоретических аспектов и методов диагностики мотивации на основе корпоративной культуры, ее формирования и уровня мотивации;
- Проанализировать корпоративную культуру ООО ОФ «ТК-Защита»;
- Разработать рекомендации по улучшению состояния мотивации компании.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования мотивационного механизма в структуре корпоративной культуры

1.1. Понятие и элементы корпоративной культуры

Корпоративная культура, а в частности ее мотивация является одним из способов, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда на том или ином предприятии.

Рассмотрение этого вопроса позволит узнать, что конкретно понимается под понятие и элементами корпоративной культуры. К самой первой попытке дать определение корпоративной культуры принадлежит российскому консультанту Т.Ю. Базарову. Базаров ставит понятие корпоративной культуры в ценностно-нормативное пространство, существует и находится организация в понимании взаимодействия с другими организационными структурами. Что же касается культуры организации – это характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии [3, с. 15]. Организационная культура – это совокупность предположений, принимаемых членами организации или общества и находящихся в выражении организационных ценностей, ставящих цели и варианты поведения организации. Такие ценности принимаются членами организации через символические средства материальной символики и окружения организации [13, с. 150]. Корпоративная культура живет в единстве, которое передаются ценностные ориентации, негласные правила поведения, является построением взаимодействий внутренней и внешней среды организации. Корпоративная культура – это ценности, отношения, поведенческие нормы. [13, с 151]. Корпоративная культура – самое эффективное средство привлечения и мотивации сотрудников. Как только индивидум удовлетворяет свои

потребности, как правило, материального характера, возникает потребность в положении в коллективе и обществе, получением собственных и корпоративных ценностей. Среди аспектов организационной и корпоративной культуры можно выделить понятия: ценности, идеи, установки и реализации возможностей. Культура организации имеет важнейшее значение для изучения истории самой компании так и ее развития. Основу организационной культуры компании закладывают ее основатели. Эдгар Шейн говорит о том, что на становление организационной культуры влияют несколько факторов, с которыми сталкивается организация в процессе связанном с ее выживанием: Это рынок, на котором надо найти свою нишу, занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами. Трудности формирования коллектива. Необходим опыт решения проблем, разрешения конфликтов. Несмотря на разнообразное определение, и попыток объяснения организационной культуры, в них есть общие моменты. Ведущие авторы выделяют образцы базовых предположений, которым придерживаются все члены организации в своих поведеньях и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей средой и регулярных перемен проходящих в ней.

Нередко трудна формулировка видения в организации. Почти в каждой крупной фирме, административное управление и ее подразделения, как правило, имеют разный уровень взаимоотношения, которые могут осуществляться с разным точек зрения и восприятия [25,с.59]. Все же несколько сталкивающихся культур могут сосуществовать вместе в любой организации, ну или могут создать внутри нее собственные неформальные образования. В одном возможных случаев, такое объединение может стать неким «первичным объединением», в котором любовь и понимание доминирующих слоев культурного объединения, могут быть выражены намного более ярко, нежели в других слоях организации. Зачастую такова

влияющая культура центрального управления. В других же случаях главенствующие культура принимаются участниками группы наряду с набором других ценностей. Очень частым явлением может быть проявлено во многих функциональных службах или в отделениях территориального масштаба [11, с. 34].

На сегодняшний день существует два основных уровня корпоративной культуры:

- Поверхностный уровень – в него входит все составляющие которые можно осязать: гимн организации , ее символика , герб компании. Так же к символизму компании можно отнести ее значимые истории: Такие как основание , «легенды» о значимых для компании сотрудников чей пример может вдохновить на какие либо свершения. Одним из примеров такой ценности может служить одна из классических установок «клиент всегда прав», что отличается от советских идей первенства производителя.
- Основной уровень – главные гипотезы и идеи , возникающие у членов учреждения или организации основанные на личном восприятии или методике или возможности коллективного восприятия, данные базовые предложения сложно понять если не концентрировать на них внимание каждого члена организации, Данные тайные и применяемые на восприятие атрибуты, определяют основу коллективной культуры [5, с.118].
- Больше всего совпадают ценности и мотивации новых сотрудников с характерными для организации целями. Еще один фактор: чем больше совпадений в ожиданиях, а также в мотивации работников одной фирмы, тем сильнее и эффективнее стимулирующее воздействие корпоративной культуры на группу. Использование сформированных типов управления корпоративной культурой в практике предприятий, позволяет компании создавать, поддерживать, изменять собственную

форму управления корпоративной культурой с учетом существующих законов и закономерностей развития ее внешней и внутренней среды в условиях неопределенности, в частности, интеграции, глобализации, динамизма, хаотичности, информатизации, что способствует повышению эффективности менеджмента предприятия.

1.2. Типы корпоративных культур

«Культура власти» — в данном варианте корпоративной культуры главную роль представляет руководитель и его возможности и персональные навыки. Средства, находящиеся в распоряжении руководящего звена в постановлении подобной культуры имеет жесткую иерархию управления, представлены основой правительством компании.

Организация, обладающая подобной культурой, равно как норма, содержит жесткую иерархическую политику. Согласно аспектам индивидуальной лояльности осуществляется набор персонала и развитие его согласно ступеням иерархической лестницы применяемой в организации. Примеры подобных культур правительства зачастую допускаются отыскать в небольшом коммерческих организациях, а так же в компаниях занятых продажей, финансовых фирмах. Такую структуру правильнее демонстрировать в варианте «сети» или так называемой «паутине». Подобное устройство зависит от основного ключевого правительства, правительство отталкивается с наиболее середины или центра «паутины», а распространяется подобное правительство в варианте основных валов. Контроль осуществляется концентрированно. При помощи выделенных с целью данной миссии сотрудников, с учетом некоторых законов и способов, и маленький части бюрократизма. Проблемы решаются, согласно огромной доли, в основании равновесия воздействий, а никак не в процедурной или от части закономерном основании. Учреждения с видом «культуры власти»

могут стремительно отвечать в многообразные действия связанные с организацией, однако подобный уровень культуры весьма зависит от принятия решений руководящими лицами. В связи с этим будет вестись интенсивное вовлечение сотрудников, имеющих склонность к политической деятельности и лояльные к политике компании, и готовые ориентироваться на правительство, готовых идти на риски ради компании, и не думающих о безопасности. Сила ресурсов представляется базой правительства в данной культуре, с определенными элементами персональным принятии решений в середине.

«Ролевая культура» — данная уровень культуры прославляется собственным строгим функциональным распределением значимости, квалификацией зон. Такого рода тип организационной культуры работает в концепции законов, стереотипов и процедур работы, выполнение которой направленно на ее результативность. Основой правительства представлены никак не персональные свойства, а статус, занимаемый в иерархической структуре организации. Подобная система может успешно работать в устойчивой находящейся вокруг нее сфере [6, с. 83].

«Культура задачи» — этот тип культуры направлен, в первую очередь, на постановление вопросов, в реализацию планов. Эффективность деятельности учреждений с такого рода культурой в значительном обуславливается большим профессионализмом работников и кооперативным массовым результатом. Большими императивными возможностями в подобных организациях владеют те, кто именно в данный период представляется специалистом в основной сферы деятельности, и кто обладает наибольшим числом данных о проделываемой работе. Данная уровень культуры эффективна в тех вариантах, если ситуативные условия рынка представлены обуславливающими в кооперативной деятельности учреждения [8, с. 22].

«Культура личности» — система или организация, с таким видом культуры объединяет сотрудников никак не с целью заключения и решения тот или иной задачи, а с целью того, чтобы они могли добиваться своих собственных результатов. Правительство и контроль базируется на близком доступе к ресурсам, профессионализме и возможности приходить к соглашению. Надзор носит координирующий характер. Данный вид культуры непривычен для многих линейных структурных организаций. Он обнаруживается не повсюду, тем не менее, многочисленные личностные единицы следуют отдельным его принципам. В данной культуре индивидуальность пребывает в центре; в случае если принимать некоторую часть структуры и системы, симпатия есть только лишь с целью сервиса и помощи личностям в данном учреждении, с целью содействия исполнения собственных интересов без какой-либо миссии в деятельности организации [11,с.71].

Этапы развития корпоративной культуры.

Все координационные действия представлены долгими и непростыми в своем создании, и развитие коллективной культуры не исключение. Отделим главные операции в ее создании:

- Установление миссии учреждения.
- Установление ключевых базисных ценностей.
- Определение стереотипов, действий членов учреждения отталкиваясь из базовых ценностей.
- Представление обычаев и символики, отображающих выше перечисленное.
- Все перечисленные выше операции и их итог описывается в корпоративном кодексе учреждения. Данный акт в особенности может быть полезен, когда компания берет в свои ряды новых сотрудников и проводит их приспособление, позволяет мгновенно осознать, в какой мере вероятный работник будет содействовать с целью фирмы.

Источниками развития корпоративной культуры обычно обозначают:

- Концепция индивидуальных ценностей и персонально-своеобразных способов их осуществления.
- Методы, фигуры и устройство учреждения работы, которые объективно воплощают отдельные значения и цели, и персональные ценности руководителей компании.
- Понимание о подходящей и возможной модификации поведения сотрудника в коллективе, что отображают концепцию спонтанно сложившихся внутри групповых ценностей.

Механизм развития корпоративной культуры состоит во взаимном действии ее ключевых источников. Пересекаясь, они ограничивают область действия вероятных в этой компании методов реализации личных ценностей и устанавливают их преобладание в коллективе: содержание и иерархию.

На основе ценностей учреждения, ее координационных общепризнанных действий, осуществляется развитие корпоративной культуры. Перед нормами формирования корпоративной культуры понимаются распоряжение о поведении сотрудников, общие принципы, что в окончательном результате приводят к достижению целей компании. Вложение в любую общую деятельность определяют - значимость, в связи с занимаемой внешней или неформальной позицией компании, а кроме того надежды на обоюдный контроль сотрудников компании. Цели обязаны соответствовать нуждам сотрудников и получать подтверждение о этом, что дело, каковым они заняты, имеет смысл, или обладает значением, выходящий из-за границы определенного коммерциала, определенной должности, конкретных коллег по службе, и определенной заработной платы.

Другим словом, мощь корпоративной культуры обуславливается, по

критерию или двум условиям: основной момент – уровень принятия членами организации ключевых ценностей фирмы, и другим условием – степенью их преданности данным ценностям.

1.3. Основы развития корпоративной культуры

При создании корпоративной жизни компании, должна выполняться масса функций, что могут помочь учреждения продуктивно и долго гарантировать результат на рынке [7,с.107].

– Непрерывное формирование и усовершенствование:

Реализация непрерывного формирования и улучшения, состоит в адекватной самооценки, система обязана точно предопределять собственные сильные и слабые стороны, обязательно должно быть стремление улучшать, равно как индивидуальные знания, так и общественные (инструктивные и командные). В организации, в которой огромное внимание уделяется обучению персонала, формирование работников, зачастую отправляют на семинары повышения квалификации, реализовывают наружную подготовку, проводятся и внутренние обучающие проекты и программы.

– Оптимистичность:

Стремление преподносить положительные аспекты. Коллектив в организации чувствует себя настолько сплоченным, что имеют все шансы давать собственное «жизнерадостность» и ощущения жизни другим, собственные положительные ощущения. Сотрудники уверены, что получают сильный позитивный заряд и мотивацию. Подобное правило отображается во взаимоотношениях работников равно как и с покупателями, поставщиками и в том числе и конкурентами. Главный девиз дня при этом настрое - «Слушайте!». «Слушайте клиентов, поставщиков, дилеров, рабочих и инженеров». Их идеи могут помочь одержать победу. Всегда задачи

поставленные клиентами решаются в кратчайший срок». Свойство деятельности и ее качество допускается поменять только лишь в то время, если в целом сотрудник нацелен на положительные качества на рабочем месте и в том числе с положительным настроем. И данное качество нельзя сформировать в приказном режиме[49, с.69].

– Обоюдная помощь:

Руководствуясь принципом, общество постоянно имеют все шансы отметить для себя, о важности своей высококлассной команде: «Мы трудимся сплоченным коллективом одним обществом. Мы уважаем и поддерживаем товарищеские и приятельские отношения. В нашей фирмы высоко ценится умение действовать в коллективе. От этого и отличается таким образом именуется «коллективизм» и навыки инструктивного взаимодействия. Главный аспект отличия данных двух понятий - данное аспект отличает профессионализм.

– Компетентность:

Нет нужды расписывать все характеристики оптимальной, качественной работы. Довольно того что работники прочувствовали правило высококлассной команды: «То, что мы осуществляем и делаем, мы стремимся сделать максимально профессионально». Максимально возвышенно оцениваем грамотность и компетентность в вопросе. Каждый делится то что может сделать правильнее других, делясь собственным навыками и умениями.

Для этого, Для того чтобы достичь абсолютной идентификации сотрудников фирмы, необходимо осуществлять полную совокупность поочередных мер, начиная с отбора претендентов с целью трудового устройства. Ранее в исходном рубеже входе отборочных собеседований с претендентами следует раскрыть их, личностные качества. Дабы признаки и концепция умений в существующим критерии никак не противоречили культуре организации, либо обнаружилось что противоречия имеются.

Условия, оказывающие большое влияние на развитие корпоративной культуры. Внешняя среда проявляет существенное воздействие в формировании, что, естественно, отражается в культуре. Тем не менее, равно как указывает практическая деятельность, две компании, работающие в одном и том же обществе и уровне, имеют все шансы иметь очень различные культуры. Это происходит благодаря тому что, члены организации согласовывают и принимают решение в двух весьма значимых видах.

Первая — наружное адаптирование обязано быть выполнено организацией для того, для того, чтобы уцелеть в обстоятельствах строгой наружной конкурентной борьбы. Второй аспект — это внутренние интегрирование: равно как внутриорганизационные движения и отношения способствуют наружной приспособленности [1, с.448].

Факторы, оказывающие большое влияние на корпоративную культуру:

- Персональная независимость — уровень ответственности независимости и способности формулирования инициативы в организации.
- Устройство — связь организаций и персон, функционирующих законов, прямого управления и контролирования.
- Направленность — уровень развития полнее и перспектив деятельности учреждения.
- Интегрирование — уровень, вплоть до каковой субъекты в рамках организации используют помощь в заинтересованностях осуществления скоординированной работы.
- Административное предоставление — уровень, касательно которого менеджеры гарантируют конкретные коммуникационные взаимосвязи, поддержка и поддержку собственным подчиненным.
- Помощь — степень поддержки, оказываемой начальниками своим подчиненным.
- Поощрение — уровень связи гонораров и поощрений за результаты работы.

- Идентификация – уровень отслеживания сотрудников в организации в целом.

- Руководство инцидентами (конфликтами) – уровень решаемости инцидентов и конфликтов.

- Руководство рисками – уровень, вплоть до которого сотрудники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Приведенные свойства и характеристики вводят равно как структуру, так и поведенческие изменения. Та либо другая организация имеет возможность подвергнуться анализу и досконально изображена и описана в основании упомянутых ранее характеристик и свойств. Процесс наружной приспособленности и выживания сопряжен с розыском и нахождением системой собственной ниши в рынке и ее устройством к постоянно меняющемуся наружному окружению. Данная процедура достижения организацией собственных интересов и взаимодействия с представителями наружной среды.

К вопросам наружной приспособленности и выживания принадлежат следующие аспекты [22, с.101]:

- Цель и политика (установление миссии учреждения и ее главных задач; подбор стратегии выполнения данной миссии и уели).

- Миссии (утверждение особых целей и душевное принятие сотрудниками).

- Ресурсы (средства, применяемые с целью свершения полной, адаптации организационной культуры, самооптимизация концепций стимулирования и отчетности).

- Надзор (утверждение персональных и массовых критериев эффективной работы; формирование информативной инфраструктуры).

Исправление действий (формирование концепции одобрения и наказания, взаимосвязанной с исполнением либо не выполнением установленных вопросов).

Все члены организации обязаны понимать цель собственной организации, это поможет создать восприятие собственного вклада в осуществление миссии компании.

Последующие проблемы и вопросы будут обращаться к установлению целей и выборов средств свершения этих целей. В одних организациях сотрудник непосредственно участвует в установлении целей, получая обязательство и ответственность за их свершения и достижение этих целей. В иных организациях – сотрудники принимают участие только лишь в подборе средств и методов достижения поставленных задач, а в оставшихся организациях, имеет возможность быть и не тот подбор целей и средств, ни другой.

В каждой организации сотрудники обязаны принимать участие в следующих процессах:

- Из внешней среды акцентировать и выделять необходимое и лишнее для организации.
- Создание путей и методов контроля достижений полученных результатов.
- Находить объяснения успехов и неудач в достижении целей и задач.
- Процесс наружного приспособления постоянно сопряжен с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием результативных взаимоотношений по работе среди членов организации. Данные процедуры поиска наиболее эффективны в методах корпоративной деятельности в учреждениях.

Среди способов укрепления мотивации необходимо отметить следующие:

- Декларируемые менеджментом девизы и лозунги, поясняющие цель, цели, принципы и основы организации, характеризующие ее расположение к своим членам и ее окружению.

– Ролевое прогнозирование (моделирование), выражающееся в повседневном поведении менеджеров, их связи и общении с подчиненными. Менеджер демонстрирует подчиненным поведенческие общепризнанные меры и сосредоточивает все внимание подчиненных на данном стиле поведения. Подобным способом менеджер, лично может помочь создать отдельные аспекты в корпоративной культуре.

– Внешние знаки, концепция одобрения, статусные знаки, критерии, лежащие в основе профессиональных заключений и кадровых решений[54,с.103].

– Истории, легенды и ритуалы, сопряженные с возникновением организации, ее основоположниками, либо выдающимися членами. Многочисленные ценности, лежащие в основании корпоративной культуры фирмы, проявляются никак не только через легенды и мифы, ну и при помощи разные собственных «семейных» ритуалов и традиций. К обычаям и обрядам организации допускается причислить долговременные события и мероприятия, которые идут в организации в данный период. А поводом для их проведения подобных событий, представляется предложения воздействия на работников, улучшая их действия и осознания координационного окружения. Ритуалы – система обычаев. В административных решениях, в том числе и незначительное «решение» могут становиться коллективным обычаем, перед каковым сотрудники понимают корпоративную культуру.

– Какие проблемы и задачи, функции, характеристики и т. д. представлены предметом постоянного интереса менеджмента. В таком случае, руководитель обращает внимание и что же некто объясняет, весьма принципиально с целью формирования корпоративной культуры. Если руководитель обращает внимание на какие либо аспекты культуры, он предоставляет понимание другим сотрудникам, что представляется значимым, так как, объясняются минусы, несомненно этот один из наиболее лучших способов поддержания эффективности корпоративной культуры.

– Действия высшего управления в переломных моментах и кризисных ситуациях, менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя такую корпоративную культуру, в которой они раньше себя никак не ощущали. Сложность кризисной ситуации в том что возможность предъявить требования к организации на улучшения корпоративной культуры в кризисной ситуации, так же внедрения новых ценностей и общепризнанных мер. Пример: в случае уменьшения спроса на создаваемый продукт, у организации есть 2 варианта пути: сократить число работников предприятия, либо сократить рабочее время, но оставить тоже число трудящихся. В компании, в которой на первом месте стоит «человеческий» ресурс разумеется урежут рабочий день. Этот поступок с целью усиления витка корпоративной культуры, в будущем, безусловно, будет моментом, который укрепит коллективную и корпоративную культуру.

– Профессиональная и кадровая стратегия компании. Профессиональная и кадровая стратегии содержат в себе утверждение на службу работников, их развитие по карьерной лестнице, усовершенствование квалификации персонала, а кроме того сокращение и увольнение персонала. Все данные вкупе представляют один из главных методов поддержания культуры в компании.

Аспекты профессиональных и кадровых заключений имеют все шансы оказаться полезными, а могут и серьезно помешать укреплению ранее имеющейся в учреждения культуры и идеи мотивации. Существенную роль в корпоративной культуре, в профессиональной политической этике, представляют собой вознаграждение персонала и обеспечение карьерного роста.

Огромную роль с формировании поведения сотрудников играет представление системы постоянного поощрения, что она имеется в организации, система поощрений, система в свою очередь доказывает что

поощрения отлично стимулируют сотрудников организации и проявляют их желание инициативного исполнения служебных обязанностей. Отдельные исследователи выдвигают концепцию, что же собственно концепция поощрений и санкций является самым значимым условием в создании корпоративной культуры организации.

Разумеется, имеется масса условий и факторов, что формируют корпоративную культуру, тем не менее, все эти данные и условия предоставляют единое понимание о роли менеджмента в формировании корпоративной культуры учреждения, а кроме того говорят о том, уровень культуры компании – это целенаправленные управленческие операции верховного управления приводящие к ее укреплению и формированию в среде компании.

Сильное воздействие на корпоративную культуру проявляют действия высших управляющих организации. Их общепризнанные меры действия, их девизы, а главное их организационные средства и ресурсы, нацеленные на реализацию и установление в сознании фирмы, становятся главным ориентиром всех сотрудников организации, а сами сотрудники, представляются более значимым фактором в компании, чем нежеле, сформированные принципы, требования и условия [17, с.28].

Глава 2. Анализ деятельности организации ООО ОФ «ТК-Защита»

2.1. Характеристика деятельности ООО ОФ «ТК-Защита»

Охранная фирма «ТК-Защита» представляет собой коммерческую организацию, оказывающие охранные услуги.

Деятельность организации осуществляется на основе Устава ОФ «ТК-Защита».

Общество с ограниченной ответственностью содержит в составе имущества обособленную собственность, учитываемую в ее самостоятельном балансе, компания уполномочена вести охранную деятельность регламентом Законодательством Российской Федерации «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации».

Управление работой компании осуществляет ее высший орган власти в облике генерального директора.

Предприятие ОФ «ТК-Защита» представляется юридическим лицом: содержит собственный баланс, собственность, содержит расчетный и другие счета в банках, имеет возможность заключать контракты от собственного имени, представлять собственные интересы в суде, арбитражном третейском суде, получать материальные и персональные и неимущественные полномочия и нести прямые обязанности в соответствии с законодательством.

ООО ОФ «ТК-Защита» несет ответственность по обязательствам имущественного характера. Генеральный директор несет ответственность за решения касательно фирмы и решения по имуществу ОФ «ТК-Защита».

Система управления компании создана согласно принципу единоначалия, все решения принимаются генеральным директором.

Процесс принятия решений имеет возможность отталкиваться равно как инициативой сверху генеральным директором, то есть если главный

руководитель выставляет «курс» последующего движения компании, так и возможностью путем исхода инициативой снизу, в варианте коллективного предложения подчиненных, согласно улучшению работы единичного структурного отделения, что имеет возможность оказать воздействие в последующие формирование деятельности соседних структурных отделов.

Главным превосходством ООО ОФ подход к любому из клиентов, что дает возможность «ТК-Защита» является надежность и безопасность, индивидуальный подход, возможный выбор подходящих условий с целью заключения и выявление установленных задач, а так же установления приемлимой ценовой политики. Состав охранной фирмы ОФ «ТК-Защита» состоит из профессиональных сотрудников которые соответствуют уровню специализации необходимой для исполнения обязанностей.

Основные виды деятельности, какие оказывает ОФ «ТК-Защита»:

- пультовая охрана, обеспечивающая защиту объектов недвижимости от нападения и вторжений,
- установка и обслуживание систем видеонаблюдения, нацеленные на обеспечение безопасности собственности;
- установка электронной охранной сигнализации;
- физическая защита, исполняющая безопасную активность объектов и безопасность их собственности;
- охраной физических лиц, обеспечение клиенту охраны жизни и здоровья;
- охраной крупных торговых центров;
- охраной строй-площадок, стоянок и складских помещений;

Основным видом деятельности ОФ «ТК-Защита» является оказание охранных услуг, как было сказано ранее. Основным направлением работы охранной фирмы является предоставление безопасности объектов торговой и складской принадлежности. Область предоставления услуг каждый год расширяется.

Правовая база ООО ОФ «ТК-Защита»: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ» №2487-1 с 11.03.1992 года (в ред. с 27.12.2009), и прочие законы и другие правовые акты РФ.

Согласно вышеупомянутому закону, частная детективная и охранная деятельность обуславливается как предоставление в возмездной договорной базе услуг физическим и юридическим лицам, имеющие особое разрешение или точнее сказать лицензию органов внутренних дел организациями и индивидуальными предпринимателями в целях охраны и защиты легитимных прав и интересов собственных клиентов[55, с.2].

ООО ОФ «ТК-Защита» имеет надлежащие разрешение в предоставлении охранных услуг, выданное Управлением внутренних дел города Красноярска. Лицензионными условиями и критериями при исполнении охранной деятельности представлены:

- Присутствие письменного соглашения или договора с клиентом, законного и согласованного с условиями российского законодательства, регламентирующего охранную деятельность.
- Наличие у сотрудников лицензии на выполнение охранных функций, квалификации, соответствующей условиям закона РФ «О Собственной детективной и охранной деятельности в РФ» и утвержденной удостоверениями охранника.
- Исполнение лицензированных условий нормативных законных актов РФ, регламентирующих охранную деятельность, а кроме того оборот оружейного арсенала и специализированных средств.

В ООО ОФ «ТК-Защита» практикуется создание персональных соглашений и договоров на охрану любого объекта с учетом его особенности, что говорит о высокой степени креативного и творческого участия административного аппарата в организации защиты и охраны.

Также в ООО ОФ «ТК-Защита» исполняется создание и применение персональных руководств по охране на каждый охранный объект с учетом его особенностей. Аппаратом управления, а собственно начальниками охраны вместе с старшими по охранным объектам непрерывно ведутся контроль несения службы на объектах. Кроме того непрерывно осуществляется контроль охраны старшими начальниками охраны.

Основы деятельности и решаемые проблемы ООО ОФ «ТК-Защита»:

– Правомерность (законность). Активность частного охранной фирмы и абсолютно всех ее работников исполняется в согласовании условиям законодательства РФ. Делая упор на силу закона, допускается в работе обладание навыками из смежных профессий ,к примеру менеджер по подбору персонала. Сотрудники ООО ОФ «ТК-Защита» точно следуют предписанию никак не преступать правило, функционирования в рамках должностных полномочий, оберегать деятельность клиентов абсолютно всеми соответствующими закону методами.[55, с.3]

– Качество. ООО ОФ «ТК-Защита» старается постоянно являться достойным согласно качеству, оперативным в предоставлении охранных услуг. Делая упор на высокую практическую деятельность и широкую клиентскую базу, сформировали испытанные временем технологии. Высококачественная работа работников охранной фирмы - гарантия надежности и успешности охранного предприятия. Только лишь высококачественная, профессиональная и согласованная деятельность имеют

все шансы быть катализатором, формирования и увеличения конкурентоспособности на рынке частных охранных услуг.

- Компетентность. Работники компании понимают собственные обязанности: осуществляют свою деятельность только лишь в согласовании с законодательством и официальными должностными инструкциями, владея умениями своей специальности, работники ООО ОФ «ТК-Защита» благополучно осуществляют данное на практике.

На рисунке 1 отображена организационная структура ООО ОФ «ТК-Защита»



Рис. 1. Организационная структура ООО ОФ «ТК-Защита»

Генеральный директор представляется главным лицом и имеет при имеющейся структуре управления генеральному всегда права и полномочия

по управлению ООО ОФ «ТК-Защита» генеральному директору ОФ напрямую подчиняются все структуры организации.

Генеральный директор основывается свои решения на управлении, в которых участвуют руководители абсолютно всех подразделений. Генеральный директор осуществляет повседневное оперативное управление персоналом ООО ОФ «ТК-Защита», осуществляет контроль службы подразделений и принимает решения в ходе возникших проблем. Одновременно с этим он гарантируется и стратегические задачи управления. Собственно генеральный директор предполагает и реализует экономические проекты и следит за их осуществлением. Кроме ежегодных проектов генеральный директор отвечает за исследование и определение долгосрочного плана, в коем обязаны быть установлены долгосрочные цели ООО ОФ «ТК-Защита» и разработаны достижения данных целей (бизнес-план)[35, с.456].

2.2. Анализ хозяйственной деятельности в ООО ОФ «ТК-Защита»

В ходе проведения анализа экономического состояния фирмы был произведен вывод что, ООО ОФ «ТК-Защита» имеет неплохой потенциал для дальнейшего развития и обладает хорошим конкурентным преимуществом на рынке охранных услуг города Красноярска.

Объектом данного исследования является анализ хозяйственной деятельности состояние общества с ограниченной ответственностью «ТК-Защита» находящиеся в г. Красноярске. Основным видом деятельности компании является проведение расследований и обеспечение безопасности. В связи с серией проведенных исследований, можно сделать следующие выводы которые отражены в таблице 1, на основании таких показателей как: выручка, чистая прибыль т.д

Таблица 1.

Основные экономические показатели деятельности ООО ОФ «ТК-
Защита»

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение (2017\2015)	Темп роста (2017\2015)
Выручка,руб.	3180201	3662700	4170500	990299	131,14
Чистая прибыль, руб	125772	140829	95325	-30447	75,79
Численность работников, чел	117	121	119	2	101,79
Охранники, чел	97	102	103	6	106,19
Уд. Вес охранников в общей численности работников ОФ	82,91	84,30	86,56	3,65	104,40
Производительность труда , руб\чел	27181,21	30270,25	35046,22	7865,01	128,94
в т.ч. Охранники, руб./чел.	32785,58	35908,82	40490,29	7704,71	123,50
ФЗП, тыс.руб.	1415700	1478620	1770720	355020	125,08
уровень ФЗП в % к выручке	0,45	0,40	0,42	-0,02	95,38
среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	12100	12220	14880	2780	122,98
среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	1800125	1625880	1480920	-319205	82,27
Фондоотдача, руб./руб.	1,77	2,25	2,82	1,05	159,41
Фондоёмкость, руб./руб.	0,57	0,44	0,36	- 0,21	62,73
Фондовооруженность.	15385,68	13437,02	12444,71	-2940,98	80,88

Данные таблицы 1 показывают, что в течение рассматриваемого периода выручка увеличилась на 990299 руб. или на 31,14%, на такое увеличение существенно оказал влияние фактор инфляции в 2017 году.

Увеличение затрат, связанных в обеспечением безопасности на охраняемых объектах, привело к снижению чистой прибыли на 30477 тыс.руб. или на 24,21%. Общая численность работников составляет 119 человек, в рассматриваемый период она увеличилась на 2 человека или на 1,71%. Численность охранников (основного производственного персонала) увеличилась на 6 человека или на 6,19%. Такое изменение было связано с уменьшением численности младшего обслуживающего персонала, из этой категории работников перешли в состав охранников 2 человека, на что оказали влияние следующие факторы: более удобный график работы (1/3),

более высокий уровень оплаты труда, получение работниками соответствующей подготовки. Удельный вес охранников как основной категории работников, в общей численности составляет 86,56%, доля повышается, что связано с изменением общей численности персонала организации. Производительность труда в 2017 году составляет 35046,22 руб., что выше данного показателя в 2015 году на 7865,01 руб. или на 28,94%. Средний уровень заработной платы стабильно повышается – в 2017 году он составляет 14880 руб., что на 2780 руб. или на 22,98% выше, чем данный показатель в 2015 году. Уровень ФЗП к выручке находится постоянно на уровне приблизительно 40%. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов составляет в 2017 году 1480920 руб., что ниже показателя 2015 года на 319205 руб. или на 17,73%, что связано с реализацией автомобиля «Газель» для охранных нужд в этот период. Уровень фондоотдачи составляет 2,82 руб., что выше показателя 2015 года на 1,05 руб. или на 59,41%. Такое изменение характеризует положительную динамику в деятельности организации. Фондоёмкость снижается до уровня 0,36 руб.

Показатели фондовооруженности показывают, что хорошо обеспечены необходимыми для осуществления деятельности фондами – в 2017 году этот показатель составляет 12444,71 руб., хотя наблюдается снижение данного показателя на 2940,98 руб. или на 19,12%. В настоящее время численность работников общества составляет 119 человек. В структуре выделяется административно – управленческий персонал (директор и главный бухгалтер), специалисты (начальник отдела охраны, специалист по автоматизации, секретарь и менеджер по кадрам, диспетчера), обслуживающий персонал (водители и уборщики), основной производственный персонал (охранники)[23,с.37].

2.3. Диагностика мотивационных механизмов корпоративной культуры в ООО ОФ «ТК-Защита»

Мотивация персонала ООО ОФ «ТК-Защита» включает в себя совокупность количества стимулов таких как: материальные и нематериальные, они определяют возможности и цели каждого индивида по направлению на совершенствование собственной деятельности со стороны руководящего лица в лице генерального директора ООО ОФ «ТК-Защита».

Единственной применяемой на ООО ОФ «ТК-Защита» системой мотивации является компенсационная система которая представляет собой следующую структуру:

- Оплату труда
- Выплаты при нетрудоспособности
- Страхование работника
- Плата за сверхурочную работу (за увеличение количества рабочих смен в случае болезни кого - либо из работников)
- Компенсацию при потере рабочего места

В ходе проведения анкетирования охранного персонала ООО ОФ «ТК-Защита» общее количество которого составляет примерно 86% от всех от всех работников выяснилось следующие: присутствует процент недовольных оплатой труда и процент недовольных нарушением постоянной связи с руководителем, что приводит к текучести кадров, на основе данного можно сделать вывод который представлен в таблице 2.

Таблица 2

Недовольство ООО ОФ «ТК-Защита»

Причина	Количество	Общий процент недовольных
Оплата труда	20	20,8%
Нарушение связи с руководителем	33	30%

Таким образом можно сделать вывод что процент полностью довольных условиями труда работников составит 51 человек или 49%.

Основным документом корпоративной культуры ООО ОФ «ТК-Защита» является Корпоративный кодекс «ТК-Защита».

Согласно выдержкам из Кодекса Корпоративной и деловой этики ООО ОФ «ТК-Защита» следует следующие:

Кодекс корпоративной и деловой этики ООО ОФ «ТК-Защита» устанавливает ценности предприятия и основные принципы этики поведения сотрудников в выполнении своих трудовых обязанностей.

Соблюдение данного документа – обязанность каждого работника, выполнение которой подразумевает непрерывное самоусовершенствование сотрудников, повышая свою добросовестность, развивая самоконтроль и способность понимания ситуации. Руководство предприятия своим примером и организацией труда способствует соблюдению принципов корпоративной этики.

Работники стараются не допускать противоправную и не соответствующую установленным в данном Кодексе принципам деятельность. Кодекс корпоративной и деловой этики обязателен для каждого работника и является неотъемлемой частью трудовых отношений в охранном предприятии[55,с.7].

Согласно проведенному анализу: сотрудники ООО ОФ «ТК-Защита» выполняют свои обязанности, соблюдая цели и политику предприятия, правила и инструкции, а также действующее законодательство Российской Федерации.

Сотрудники выполняют свои обязанности с чувством ответственности и одинаковым отношением к другим сотрудникам.

Сотрудники своим этическим поведением создают позитивные взаимоотношения, как с сослуживцами, так и с клиентами и партнерами охранного предприятия. Каждый работник обязан соблюдать эти нормы корпоративной и деловой этики, работать согласно им и совершенствовать их, в собственном положении ,так и в положении дел организации.

Свод законов корпоративной и деловой этики охранной фирмы ООО ОФ «ТК-Защита», определяет ценности и значения миссии для сотрудников компании и ключевые основы этики действия работников в исполнении собственных прямых трудовых обязанностей.

Выполнение и соблюдения этого важного документа – обязательство любого сотрудника, выполнение этих правил и норм предполагает постоянное совершенствование сотрудников, формируя собственную исполнительность, самодисциплины и умение приспособиться к любым ситуациям и условиям. Руководство ООО ОФ «ТК-Защита» собственным примером и показателям системой работы содействует соблюдению основ корпоративной этики. Корпоративная этика является одной из главных составляющих нормативного функционирования организации.

Сотрудники ООО ОФ «ТК-Защита» стремятся предотвращать совершение любой противозаконной деятельности. Кодекс корпоративной и деловой этики обязательно должен быть рассмотрен каждым сотрудником ООО ОФ «ТК-Защита», потому что он является обязательной частью отношений трудового характера в компании.

Работники исполняют собственные прямые обязанности с чувством ответственности как перед руководством компании так и перед законом и действующим законодательством Российской Федерации.

Сотрудники исполняют свои прямые обязанности ощущением ответственности и равным взаимоотношением к любому гражданину РФ.

Работники собственным моральным поведением формируют положительные взаимоотношения, как с коллегами, так и с клиентами и партнерским составом ООО ОФ «ТК-Защита». Любой сотрудник должен придерживаться данных мер корпоративной и деловой этики, действовать в соответствии им и участвовать в их улучшении.

Фундаментальные ценности на которые опираются сотрудники ООО ОФ «ТК-Защита»:

- Отношение с почтением к личным правам и интересам сотрудников фирмы, осознание и исполнительный порядок условий клиентской базы, требований заказчиков, обстоятельств взаимодействия, партнерами, и социумом в целом.

- Справедливость, допускающую оплату труда в соответствии с подведенными итогами, согласно трудовому кодексу и равные условия труда, а так же обстоятельства возможного карьерного роста;

- Добросовестность во взаимоотношениях и предоставляемых данных и информации, нужной для трудовой деятельности;

- Результативность, как результат наибольших результатов в осуществлении деятельности компании, со стороны сотрудников;

– Смелость и подготовка противодействовать, противозаконной деятельности, а кроме в случае чего брать ответственность за последствия принятых по собственному решению и инициативе.

– Исполнение служебного долга, которое проявляется в оказании полной защиты и безопасности клиентам и гражданам РФ, от любой противозаконной деятельности, поддержка безопасности здоровья и бизнеса клиентов ООО ОФ «ТК-Защита».

– Взаимодоверие к сотрудникам «ТК-Защита», позволяющее передавать права и делегировать полномочия в случае необходимости и обязательство по принятию решений и их осуществления в целом.

В целом сотрудники ООО ОФ «ТК-Защита» следуют правилам установленными компанией по поддержке корпоративной культуры, что нужно для достижения высокого уровня абсолютно во всех деловых направленностях организации. Ценности ООО ОФ «ТК-Защита» находят возможность отражения в успехе компании и являются ключевыми параметрами для сотрудничества как в самой компании так и за ее пределами.

Принятие решений должно происходить согласно ценностей и отношений принятых в организации:

– В компании может приветствоваться лидерство и возможность положительной инициативы, как способность принятия решений на всех уровнях.

– Должностные полномочия должны делегироваться для каждого сотрудника, в зависимости от должности и требуемых полномочий, а так же возможности поставленных задач. Делегирование полномочий позволяет распределить обязанности согласно способностям каждого сотрудника ООО ОФ «ТК-Защита», что позволит поставить исполняемые обязанности на более высокий уровень, как скорости выполнения, так и профессионализма.

– В ООО ОФ «ТК-Защита» ценится командная работа на всех уровнях, где каждый голос будет услышан и рассмотрен. Если подобного не происходит, появляется возможность обратиться с возможным предложением по улучшению деятельности к руководителю любого звена (генеральный директор, начальник охраны, главный бухгалтер, менеджер по подбору персонала.) с требованием подробного рассмотрения проблемы, согласно занимаемой должности.

– В компании всегда высказывают все открыто, проявляя собственные идеи и мысли, выражая их понятно и четко, осознавая, в какой мере обратная связь нужна деятельности ООО ОФ «ТК-Защита».

– Система организации постоянно осуществляет все обязательства вовремя перед работниками, а работники придерживаются собственных обязательств перед системой организации.

– «ТК-Защита» уважает персональные независимости и свободы, предоставляя равные трудовые возможности. В организации никак не применимы все возможные типы дискриминации.

– Организация формирует условия с целью профессионального развития работников. Профессиональное формирование направлена на повышение качества исполняемой деятельности.

– Приветствуется инициатива наибольшего вклада каждого работника в решение поставленных задач, стоящих перед организацией;

– Деятельность ООО ОФ «ТК-Защита» создается в соответствии с нормами законодательства;

Также присутствуют другие ключевые пункты во внешней среде предприятия:

Всегда взаимоотношения с заказчиками, поставщиками, конкурентами и обществом в целом строятся на основе партнерства и взаимного уважения сторон. ООО ОФ «ТК-Защита» заинтересована в устойчивом положении

бизнеса собственного, так и своих партнеров, таким образом можно выделить ряд принципов связанных с этим:

- Заинтересованность в крепком партнерстве с клиентами ООО ОФ «ТК-Защита»;
- Компания ведет свой бизнес так чтобы контракты на охрану оказывали максимальную эффективность для объекта охраны, всегда обеспечивается высочайшее качество услуг оказываемых фирмой, а так же устойчивость и прогнозируемость;
- ООО ОФ «ТК-Защита» не предпринимает никаких попыток повлиять на принятия решений органами местного управления, предоставляются цельные и надёжные сведения о работе компании в соответствии с законодательством РФ;
- Организация доверяет и предоставляет все необходимые ресурсы, так как и прямого в политических движениях или организациях, поскольку дорожит собственной репутацией;

Применение ресурсов ООО ОФ «ТК-Защита».

Организация предоставляет все необходимые ресурсы — чтобы применить их целесообразно для достижения поставленных целей[45, с.9].

Можно отметить это в следующих аспектах:

- Приветствуется и требуется осторожное и бережное отношение работников к достоянию и средствам компании.
- Никак не используется собственное положение, ресурсы, сведения и средства компании в индивидуальных целях.
- Сведения и информация предоставляется только тем работникам, которым необходима согласно их трудовым обязанностям. Полученная информация не должна предаваться тем лицам, каковым она никак не предназначалась. Передача информации касающиеся внутренних и внешних дел организации преследуется законом РФ.

Всегда работники ООО ОФ «ТК-Защита», обязаны принимать во внимание разность между вопросами, которые можно обсуждать с коллегами по работе. Все же одним из главных требований ООО ОФ «ТК-Защита» остается неукоснительное соблюдение конфиденциальности информации, полученной в ходе профессиональной деятельности.

Охрана здоровья и безопасность труда

ООО ОФ «ТК-Защита» ценит жизнь и своих работников превыше экономических результатов и производственных достижений.

Это можно выделить в следующих аспектах:

- ООО ОФ «ТК-Защита» делает все для того, чтобы добиться полного отсутствия производственного травматизма.

- Совершенствование систем безопасности труда является одним из ключевых приоритетов организации.

- Компания в полной мере осознаёт необходимость развития предоставляемых услуг, безопасных как для сотрудника, так и для общества и стремится к выполнению всех официально принятых законодательных норм и требований;

- Результативность и прибыльность ООО ОФ «ТК-Защита» реализует главные цели собственной миссии стать одной из успешных организацией на рынке города Красноярск, в области охранной деятельности, цель будет достигнута только в том случае если все сотрудники компании будут вести эффективную деятельность в пределах компании.

Практическое применение кодекса корпоративной культуры и этики общества с ограниченной ответственностью ОФ «ТК-Защита»[55, с.10]:

- Обязательность: Кодекс законов представляется внутренним нормативным документом компании, неотъемлемым с целью соблюдения абсолютно всеми работниками, в том числе управляющими звеньями. Любой

работник обдает личную ответственность за его выполнение и соблюдения норм Кодекса в рамках собственного поведения.

– Открытость: ООО ОФ «ТК-Защита» поощряет работников к раскрытому рассмотрению кодекса и одобрительно поддерживает предложения согласно его совершенствованию. Согласно абсолютно всем проблемам, услугам и объяснениям касательно Кодекса либо в взаимосвязанных с его использованием проблем, работники право обращаться к менеджеру по подбору кадров, в исключительном случае непосредственно к генеральному директору.

– Принятие решений: Всевозможные заключения, принимаемые работниками компании должны соответствовать нормам Кодекса корпоративной и деятельной этики. При принятии решений сотрудник может руководствоваться следующим:

- Законны ли мои действия?
- Соответствует ли принимаемое мною решение законам и нормам
- Примут ли руководитель и мои коллеги мое решение?

Все работники должны действовать в интересах ООО ОФ «ТК-Защита» и избегать любого конфликтов интересов. В том случае, когда конфликта интересов избежать невозможно, работники должны сообщить о нём своему непосредственному руководителю и по согласованию с ним, принять меры по преодолению данного конфликта интересов.

Требования о недопустимости конфликта интересов распространяются, как на сотрудников нашей организации, так и на членов их семей.[15]

В завершении главы так же можно добавить принципы кодекса чести охранника ООО ОФ «ТК-Защита»:

Каждый гражданин Российской Федерации, избравший профессию частного охранника, и работающий в охранном предприятии «ТК-Защита» обязан:

- Сотрудник исполняющий обязанности охранника ООО ОФ «ТК-Защита» должен быть смелым, вести себя сдержанно и достойно любой ситуации, проявлять высокую работоспособность и инициативу.
- Обязательность соблюдения законов ООО ОФ «ТК-Защита», соблюдать свойство полезности своего труда на благо охраняемых объектов и интересов общества и государства.
- Самокритичность, сотрудник должен быть: правдивым, аккуратным и осторожным, не позволять личным эмоциям, предрассудкам и неприязни влиять на принимаемые решения.
- Сотрудник в должности охранника обязан совершенствовать свой квалификационный уровень и профессиональную подготовку, с честью и достоинством носить форменную одежду предприятия, соблюдать опрятный внешний вид, беречь доверенное огнестрельное оружие и специализированные средства самообороны.
- Оберегать от разглашения профессиональные секреты, служебные и коммерческие тайны.
- Взаимодействовать со всеми признанными и ответственными органами правоохранения и государственными службами.

Глава 3. Совершенствование корпоративной культуры в ООО ОФ «ТК-Защита»

3.1. Внедрение системы повышения квалификации и качества персонала

Согласно опросам выявлено, что некоторая часть работников ООО ОФ «ТК-Защита» сформирована недостаточно хорошо и особых мер согласно повышению квалификации персонала абсолютно никак не получают и не используют.

Целесообразно внедрить в организация практику повышения квалификации персонала и личной мотивации и практику ведение дела любого сотрудника ООО ОФ «ТК-Защита», вся информация о полученных результатах в ходе обучения соединиться в общих данных о сотруднике, с отметками о его достоинствах, данными о пройденном обучении, а также различные аттестационные баллы и итоги исследований. Данная диагностика имеет возможность быть основанием цели повышения квалификации работника.

Цель мероприятий по повышению квалификации:

- Содействовать продуктивно формированию личности и личных качеств каждого сотрудника.
- Демонстрировать, что организации необходим каждый работник.
- Прослеживать его высокопрофессиональный и индивидуальный рост.
- Вырабатывать у каждого сотрудника личную гордость и желания соблюдать нормы компетенции.
- Аргументированность на индивидуальном примере, на уровне образца выполнения обязанностей и соблюдения корпоративной культуры.

Условия, необходимые с целью эффективного осуществлении проекта:

– Работник или работники, ведущие персональную службу и работу с другими сотрудниками, он должен понимать значимость этого события и всех с ним связанных мероприятий.

– Сотрудник отвечающий за проведения комплекса мероприятий должен обладать опытом и знаниями связанными с корпоративным кодексом ООО ОФ «ТК-Защита»;

– На основе полученных данных, несомненно можно будет дать оценку квалификации персонала.

Специалист проводящий подобные тренинги обязан соответствовать:

– эмоциональной стабильности, обладать организаторскими возможностями и умением коротко и ясно донести информацию.

– давать непредвзятую оценку способности и условия ведения работы.

С целью исполнения этого события был разработаны следующие этапы:

– Подготовка материала согласно особой литературе.

– Создание персональных проектов направленных на разные уровни организации и на работников в целом.

– Создание методов подготовки воздействия на персонал, методы проведения тренингов, создание способов, согласно которым станут оцениваться претенденты.

– Подготовка к утверждению требуемых бумаг.

– Аренда помещения фитнес-центра «Гараж» для проведения тренировок начальников охраны и персонала ООО ОФ «ТК-Защита» связанных с объектом «Торговый квартал на свободном».

На таблице 3 отображены этапы внедрения повышения квалификации персонала ООО ОФ «ТК-Защита».

Этапы внедрения повышения квалификации персонала

Этапы	Суть этапа	Вовлеченные сотрудники	Возможные Затраты
Обучение специалиста	Повышение компетенций персонала, обучение ,развитие организаторских способностей, объяснение сути работы с каждым членом организации	Менеджер по подбору персонала	Курс обучения специализированному делу с получением аттестата по результатам обучения 35 000 тыс рублей
Работа с персоналом	Ведение рабочей документации, обязанность персонала и их уровень прохождения квалификации и перечень обязанностей	Молодые сотрудники(прохождение программы каждую неделю, в том числе поход в спортзал) Работники со стажем(раз в полгода)	Ежемесячные поощрения сотрудников за уровень компетентности
Обратная связь от сотрудников	Анкетирование, прохождение теста связанного с корпоративным кодексом организации	Молодые работники охранной сферы Охранники со стажем	Доплата работнику отдела кадров в виде 5 000 рублей
			35 000 руб

На основе таблицы 3 можно сделать вывод: ежемесячные расходы на реализацию группы мероприятий составят в среднем 30 тыс.р. Единовременные затраты организации, на внедрение программы обучения составят 35тыс .рублей.

Потому как работа деятельности с персоналом обязана проводиться непрерывно, в таком случае рационально использование разных экспертов по работе с персоналом. Безусловно, лучшей кандидатурой на эту роль будет, сотрудник кадровой работы с персоналом.

Анализируя подбор компании по совершенствованию качеств менеджера по подбору персонала, была подобрана школа повышения квалификации «Восток-Запад, Гарант», располагающая абсолютно всеми сертификатами, эталонами и качествами необходимы для повышения квалификации. При прохождении обучения в этом учреждении, выдается сертификат интернационального стандарта, а сама сертификация проводится в соответствии с Международными стандартами Коучинга. Расходы на подготовку обучение менеджера составят 35 000 руб. Обучение будет проходить в количестве: 2 стадий.

Первая стадия состоит в проведении семинаров с приглашенными тренерами, это способствует повышению зоны ответственности и компетенции менеджера, равно как и его способностей коммуникабельности, что несомненно позволит правильно извещать и воспринимать информацию, подобная практика поможет в формировании организаторских способностей у менеджера. Кроме того на этом рубеже будут донесены миссии проводимых событий и мероприятий, а так же принципы, на которых в последствии будут основываться все направления деятельности.

Вторая стадия будет заключаться в проведении объяснений в чем будет заключаться суть мероприятий на совершенствование корпоративной культуры ООО ОФ «ТК-Защита», равно и пояснения к проведению к индивидуальной деятельности, равно как и объяснение каким образом будет проводиться анализ эффективности совершенствования корпоративной культуры и которые плюсы может дать данная программа.

Деятельность по совершенствованию корпоративной культуры направлена в первую очередь на работу с «новичками» (молодыми специалистами), и другими сотрудниками.

Работа с персоналом на совершенствование корпоративной культуры обязана проводиться каждую неделю с молодыми членами организации, а с прочими сотрудниками 1 раз в календарный месяц.

Для 1-ой группы сотрудников (молодой специалист, новый работник) оценка эффективности проведенной деятельности будет реализовываться при помощи еженедельного контроля путем проведения беседы и внедрения анкетирования. Результативность будет контролироваться посредством беседы сотрудника с менеджером кадровиком, кроме того достаточно в этом вопросе будет задействовано анкетирование, тестирование, рассмотрение актуальных задач и проблем [32,с 59].

Для 2-ой группы опытных работников и представителей ООО ОФ «ТК-Защита» опрос, анкетирование и беседа будут проводиться раз в пол года.

На подведении итогов, работники, прошедшие внедрение совершенствования корпоративной культуры, смогут претендовать на премиальные выплаты, ежемесячные доплаты руководителям отделов за контроль над выполнением поставленных задач сотрудниками организации, а за выполнения этих мер, руководители отделов и начальники охраны могут рассчитывать на получение почетных грамот и признательности генеральным директором ООО ОФ «ТК-Защита».

Также, с целью компонента мотивирования персонала, можно сформировать период, за который будет объявлена номинация в качестве «Лучшего мотивированного сотрудника ООО ОФ «ТК-Защита», и осуществлять служебное вознаграждение.

В индивидуальную работу с персоналом вступает ведение рабочей тетради сотрудника, в которой станут отражаться слабые и сильные стороны сотрудника, это будет способствовать на ведении дел и прямых обязанностях сотрудника.

Совместно с менеджером по персоналу работник обязан: определять цели для себя и их перспективное определение, а так же методы их реализации, к примеру: развитие согласно служебной лестнице, желания получать наибольшие премии, возмещение недостатков в каких либо умениях и знаниях связанными с основными обязанностями.

Организацией может быть разработан особый комплект документов для ведения персональной деятельности, он может содержать в себе следующие пункты:

- Персональный проект (индивидуальный рост);
 - Анкетирование по результатам программы;
 - Конечный отчет, по которому будет подведен итог совершенствования корпоративной культуры для каждого сотрудника
- Также, рекомендуется проводить один раз в год проводить среди числа работников анкетирование на степень преданности к предприятию(лояльности). Подобная мера необходима этого чтобы определить вероятные отрицательные результаты и своевременно ликвидировать их появление.

3.2. Пути повышения мотивации работников ООО ОФ «ТК-Защита»

Согласно анализу рынка безопасности, в первую очередь следует увеличить престиж профессии. Охранному предприятию следует уделить интерес к развитию вида фирмы. Внимательное позиция к работникам охраны, проявляющееся в следовании общепризнанных мер взаимодействия с персоналом, указанных законодательством, в формировании планов, проектов награждения. Таким образом можно значительно повысит престиж охранной деятельности. Инструментом управления персоналом представляется создание концепции не финансового мотивирования работников ОФ «ТК-Защита». Среди этих методов можно выделить: Внедрение ранговой концепции одобрения серьезных, трудоспособных работников, организацию посещений спортивных клубов с персоналом фирмы, систему досуговых мероприятий. Необходимо отметить, что наилучшим решением будет провести свободную концепцию одобрения, награждения действующих работников, Уместное введение и обслуживание

профессиональной кадровой политики, направленной на отраслевые характерные черты фирмы, представляется моментом эффективного заключения и принятия решений связанных с персоналом и в главную очередь решить проблему дефицита лояльных организации кадров.

Материальная мотивация за конкретные результаты.

Необходимо подчеркнуть, что же данный тип мотивирования сотрудников, в частности охранников ООО ОФ «ТК-Защита», может быть использован не только на рядовых сотрудниках но и на управляющих звеньях организации. Этот тип стимулирования работников ООО ОФ «ТК-Защита», объясняется, отличительными чертами и задачами стоящими перед начальниками охраны и их подчиненными следующим образом:

– Каждое подразделение и звено ООО ОФ «ТК-Защита» на основе такого рода мотивирования, сможет подвести итоги определенного совершенствования корпоративной культуры у каждого представителя охранной организации.

– Исключение состоит только в предупредительной деятельности по предотвращению прецедентов причинения вреда охраняемым объектам, работники службы охраны несут службу и проходят ряд квалификационных изменений в ходе которых делается вывод, чей положительный итог можно сформулировать в определенном материальном поощрении.

К этому можно отнести работу по выявлению, предотвращению, пресечению и возмещению конкретных фактов причинения материального ущерба на охраняемых объектах. Человек работает эффективней, если перед ним предстает осязаемая цель, и он понимает и осознает, каких результатов может достичь за определенный период времени. Сотрудник охраны ждет, что после достижения желаемой цели он будет поощрен и поощрение для него будет существенным (значимым).

Одна из главных идей материальной мотивации состоит в том: должны быть выполнены перед персоналом, данные им обещания, которые

прописаны в трудовом договоре. Помимо этого, сотрудник охраны должен понимать, что его труды оцениваются справедливо. Это накладывает на генерального директора и начальников служб безопасности ответственность и обязательства в выработке четких показателей эффективности и критерий оценки труда[56,с.6].

Положительными моментами повышения мотивации сотрудников ООО ОФ «ТК-Защита» мероприятия будут выступать повышение мотивационной активности сотрудников, что способствует повышению удовлетворения от материальной мотивации, уменьшению текучести персонала, повышение производительности труда и, как следствие, повышение уровня адаптации сотрудников. Так же рассматривается идея передачи начальникам охраны задач по мотивации персонала. Начальники охраны будут заниматься обучением сотрудников регулярным процессам, предусмотренным для занимаемой должности. Благодаря обучению возможно развитие способности сотрудника самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности. Путем обучения сотруднику будут переданы знания о традициях и правилах поведения, принятых корпоративным кодексом ООО ОФ «ТК-Защита».

В ходе проведения мероприятий по мотивационному повышению начальники безопасности ООО ОФ «ТК-Защита» должны проявить личностный интерес к обязанностям, целям и идеям корпоративной культуры, тем самым проявив личный пример к мотивации самосовершенствования путем заинтересованности персонала в развитии и совершенствовании собственных корпоративных норм.

Подобный подход поможет решить ряд следующих проблем на ООО ОФ «ТК-Защита». В связи с большой загруженностью у руководителя на оценку личного персонала нет достаточного времени. Поэтому существуют незначительные недостатки в организационной структуре, в связи с разделением обязанностей среди сотрудников по должностной инструкции,

нет четкого разделения функциональных обязанностей между всеми работниками; часто работники выполняют несвойственные им обязанности.

Этому способствует слабый морально психологический климат распределении дополнительных должностных обязанностей, вызванный разногласиями. Существует проблема с процессом адаптации персонала новых сотрудников с правилами и нормами корпоративного кодекса ООО ОФ «ТК-Защита».

На предприятие фактически отсутствует проявление личной мотивации у многих рядовых сотрудников, фактически внедрением мероприятий по ее развитию будут заниматься непосредственно менеджер по подбору персонала, а непосредственный контроль будут вести начальники охраны на каждом охранном объекте, итоги контроля будут проходить через генерального директора путем передачи заполненных анкет об успехе совершенствования каждого сотрудника.

Любое предприятие (организация) начинается с формирования организационной структуры а так же элементов корпоративной культуры, в том числе и управления, исходя из выполняемых задач.

– Во главе организации ООО ОФ «ТК-Защита» стоит генеральный директор, При назначении директора с ним заключают контракт, в котором определяют его права, обязанности и ответственность, условия материального обеспечения и порядок освобождения от должности. К компетенции директора относятся все вопросы, не отнесенные к исключительной компетенции учредителей. Также оговариваются вопросы делегирования полномочий директора на время его болезни или отпуска.

– Директор определяет систему полномочий, т.е. круг обязанностей каждого должностного лица, утверждает штатное расписание, создает рабочий аппарат управления ОФ. Кроме того, в его компетенцию входит подбор ответственных сотрудников для выполнения поставленных задач,

разработка системы контроля выполняемой работы и т.п. При этом директору следует учитывать несколько моментов:

- Штат ОФ и управленческого аппарата не может быть постоянным. Он будет меняться в зависимости от стоящих задач, финансовых возможностей, совершенствование корпоративной культуры позволит усилить лояльность сотрудников на охранных объектах.

- Формирование коллектива на постах, объектах охраны и в сменах, создание нормальных межличностных отношений между сотрудниками охраны.

Этого можно достигнуть:

- подбором персонала по деловым и психологическим характеристикам личности, их совместимостью в работе;

- постоянным тщательным анализом работы сотрудников и своевременным изменением расстановки личного состава;

- корректировкой характера контактов между сотрудниками (снятие конфликтности между ними, пресечение любых проявлений сговора, нейтрализация негативных явлений и т.п.);

- пресечением исключительного положения отдельных сотрудников над другими.

- поддержанием разумной инициативы и энтузиазма частных охранников, состязательности в работе;

- созданием положительного эмоционального настроения подчиненных (уверенность в завтрашнем дне, благоприятные условия для работы, здоровая обстановка в коллективе, доброжелательность руководства);

- поддержанием достойного материального и морального вознаграждения за проделанную работу.

– Это характеристика его служебного и личного положения в коллективе. Авторитет вырабатывается во взаимоотношениях с подчиненными и усиливает влияние руководителя на решение стоящих задач.

– В основе авторитета руководителя лежат реальные личные достоинства и практические дела. Личность руководителя также играет немаловажную роль. Необходимо разъяснять подчиненным значимость действий руководителя, его опыта, знаний, создавать в коллективе здоровый эмоциональный отклик на начинания и распоряжения руководителя, предупреждать негативные реакции отдельных лиц или их коллективное осуждение действий руководителя, своевременно корректировать деятельность руководителя в зависимости от положения дел и решаемых задач.

– С авторитетом руководителя связана и другая социально-психологическая реальность, которая пронизывает жизнь любого коллектива. Речь идет о стиле руководства, то есть о сложившемся и утвердившемся порядке действия руководителя, его умении соответствовать целям деятельности и реальным возможностям людей.

– Выбранный стиль руководства, позволяет руководителю «ТК-Защита» успешно выполнять стоящие перед коллективом задачи, повышать эффективность его работы.

– Обеспечивает единство и четкость распорядительства, согласовывает действия всех исполнителей, четко определяет их ответственность за результат, позволяет оперативно принимать решения и управлять в целом предприятием[38].

Что же касается основной массы сотрудников ими являются охранники ООО ОФ «ТК-Защита» исходя из этого можно подвести следующие итоги:

Исследование и анализ персонала, согласно уровню квалификации, соответствующей занимаемой должности, дает возможность посмотреть, что

большая часть охранного персонала имеют 5 разряд охранной степени (44,6%). Принимая во внимание в таком случае, что же этот момент будет иметь значение при разработке и внедрении программы мотивации как материальной так и любой другой, следует предоставить краткую характеристику для определения должности «охранник».

Охранник – довольно непростая и серьезная специальность, которая требует формирования профессиональных навыков, безусловно значимых свойств, таких как:

- Внимательность
- Ответственное отношение к своей работе
- Превосходная память;
- Организованность и собранность

– Зоны ответственности охранников проявляются в отображении разрядов, что применяются с целью обозначения работы и вида деятельности. Все работники обязаны владеть надлежащей лицензией о ведении охранной деятельности, которая выдаётся только лишь по прохождению специальной подготовки и при соответствии установленным условиям.

К ним относят:

- Отсутствие судимостей,
- Отсутствие психологических расстройств и зависимостей
- Увольнения из правоохранительных органов, либо из сил регулярной армии в связи с компрометирующими обстоятельствами.

Любой человек, проходящий курсы подготовки охранников, получает определенные разряды, однако работать на охранных организациях имеют право только сотрудники с 4-м, 5-м и 6-м разрядом. Всегда они обладают возможностью использовать специальными средствами не смертельного

воздействия, охранники 5-ого ряда имеют право пользоваться гражданским оружием самообороны, а 6-ой разряд огнестрельным оружием.

Все работники проходят постоянную аттестацию, 4-й разряд

Раз в 2 года, другие разряды – один раз в год.

Иметь в собственном пользовании огнестрельное оружие запрещено, ООО ОФ «ТК-Защита» берет оружие в аренду у сил МВД, которое числится на балансе этой государственной структуры. Травматические револьверы, слезоточивый газ, электро-шокеры и в том числе и военные патроны ООО ОФ «ТК-Защита» приобретает в собственность.

Опять же вернемся к способам мотивации охранного персонала ООО ОФ «ТК-Защита».

Мероприятия в рамках системы мотивации.

Для решения этой проблемы рекомендуется ввести доплаты в виде процентов к окладу в зависимости от индивидуальных качеств работника. В настоящее время такие мероприятия отсутствуют. Формы мероприятий, рекомендуемых для оценки условий труда, приведены в таблице 3. Необходимо учитывать при внедрении данных мероприятий, сможет ли организация реально поднять уровень оплаты труда. Возвращаясь к таблице 1 можно увидеть, что ФЗП к процентам к выручке составляет 42%, а уровень чистой прибыли составляет 95325 руб. или 2,2% в 2017 году. Оплата труда является элементом себестоимости, в которой также выделяют материальные затраты, амортизацию, коммунальные расходы, иное. Анализ структуры себестоимости и отчета о прибылях и убытках за 2017 год позволяет определить, что возможный резерв для повышения ФЗП составляет 15%, то есть $1777720 * 0,1 = 177772$ руб. В таблице 4 указываются индивидуальные затраты на охранный персонал, связанные с размером доплат в процентном соотношении к окладу индивидуального качества сотрудников охраны, при их личной заинтересованности в получении бонусов при индивидуальных качествах.

Таблица 4

Размер доплат в процентах к окладу при индивидуальных качествах охранника

номер	Признак	Оценка в процентах к оплате труда
1	2	3
1.	Образование	
	Высшее	5
2	Стаж работы в ООО ОФ «ТК-Защита»	
	От 2 до 5 лет	1
	От 5 до 10 лет	2
	От 10 до 15	3
	Свыше 15 лет	4
3	Повышение квалификации, прохождение курсов повышения	2
4.	Ответственность, исполнительская дисциплина	4
	Инициативность, выполнение указаний в установленные сроки с качеством в рамках нормативных требований.	1-2
	то же с хорошим и отличным качеством	3-4
5.	Качественная работа:	
	а) отсутствие проблем по отзывам руководителей охраняемых объектов	
	в течение:	
	3 - 6 месяцев	1
	6 - 9 месяцев	2
	9 -12 месяцев, Более 1 года	3-4

Внедрение данного мероприятия позволит повысить мотивационную деятельность к работе за счет получения дополнительных выплат к месячной заработной плате, за счет набора указанных в таблице 3 процентов. Также

учтен квалификационный состав и стремление самих работников к повышению квалификации, так как характеризует в том числе и компетентность сотрудника и его способность к выполнению более сложных профессиональных задач. На основе это можно перейти к этапу внедрения мероприятий по оценке профессионального квалификационного состава. Таблица 5 показывает мероприятия по внедрению оценки квалификации.

Таблица 5

Внедрение мероприятий по оценке профессионального квалификационного состава.

Номер п\п	Признак	Оценка признака в процентах к окладу	Количество потенциальных получателей
	Общая численность охранников		97
1.	Образование:		
	Высшее	5	2
2.	Стаж работы в ООО ОФ «ТК- Защита»		
2.	от 2 до 5 лет	1	6
	от 5 до 10 лет	2	22
	от 10 до 15 лет	3	7
	свыше 15 лет	4	3

Таким образом, можно сделать вывод, что величина расходов составит уровень средней заработной платы 144880 , что отражено в таблице 5.

При проведении комплекса расчетов было учтено что уровень 1 смены составит приблизительно 1500 руб, что примерно равно 10 сменам в

стандартный месяц. В таблице 6 отражены затраты на внедрение мероприятий.

Таблица 6

Затраты на внедрение мероприятия

№	Признак	Надбавки в процентах	Сумма надбавки за 1 смену	Сумма надбавок в месяц	Количество потребителей	Итоговые затраты
1.	Образование					
	Высшее	5	75	750	2	1500
	Итого	x	x	x	2	1500
2.	Стаж работы					
	От 2 до 5 лет	1	15	150	6	900
	От 5 лет до 10	2	30	300	22	6600
	От 10 лет до 15	2	45	450	7	3150
	Свыше 15 лет	4	60	600	3	1800
	Итог	x	x	x	38	12450
	Общие затраты	x	x	x	40	13950

Таким образом, данные таблицы 6 показывает, что общие затраты на реализацию мероприятия составляют 13950 руб. /месяц в расчете на 40 работников, что меньше плановых 17777,2 руб. Средняя сумма доплат на 1 работника составит: 750 руб./мес. – на 1 работника в форме доплаты за уровень образования – высшее образование, $12450/38=327$ руб./мес. на 1 работника в форме доплат за стаж работы. Суммарно при условии, что человек имеет высшее образование и работает в организации от 2 до 5 лет $750+328=1078$ руб./мес., что позволит увеличить уровень средней заработной платы охранника до $14880+1078=15958$ руб./месяц. Также предусмотрены мероприятия, которые позволяют стимулировать работников в рамках повышения квалификации, заданного уровня ответственности и

исполнительской дисциплины, безаварийной работе. Данные факторы учитывают индивидуальные качества работника, для их оценки возможно использование листка оценки качества работы непосредственного руководителя охранников – начальника отдела охраны. Форму предлагается заполнять раз в квартал, что позволит сотрудникам получать бонусные премии раз в течение 3 месяцев, а руководству копить сведения о качестве работы и изменении оценочных характеристик работников.

Создание условий, способствующих развитию потенциала работников и их продвижению в организации. В рамках проведенного исследования охранниками было отмечено, что нет возможностей для применения их способностей, а также не предусмотрены варианты карьерного роста. Анализ данной проблемы позволяет выявить, что эта проблема состоит из нескольких более мелких проблем. В первую очередь – квалификация «охранник» - это квалификация, даваемая человеку в результате прохождения курсов по дополнительному образованию, то есть она не может рассматриваться для большинства как основная. 45,38% работников имеет среднее профессиональное образование, также 36,13% имеют начальное профессиональное образование. Работники имеют самые разные специальности и профессии – сварщик, технолог, механик, автомеханик, повар, тракторист и многие другие, то есть затруднено использование 79 способностей работников именно в рамках основной профессии или специальности. Однако, учитывать сферу интересов все же можно, используя систему нематериальной мотивации, которая может способствовать личной заинтересованности сотрудников охранного предприятия ООО ОФ «ТК-Защита» в совершенствовании себя и своих навыков.

В связи с этим можно дать следующие рекомендации:

Организовать совместное посещение спорт-зала для сотрудников ООО ОФ «ТК-Защита». Спорт-зал «Гараж» территориально близко расположен к этому объекту, тем более «Гараж» тесно сотрудничает с ООО ОФ «ТК-

Защита» и может предоставлять свои услуги по аренде зала и проведения занятий спортивного плана. Подобного характера мероприятие может способствовать на решение проблемы сложностей в отношениях с коллективом, что предполагает повышение психологического комфорта, так как любые совместные дела вне основной сферы деятельности всегда сплачивают и организуют коллектив, вырабатывают определенную степень взаимопомощи и взаимной поддержки, помогают повысить уровень понимания и снизить конфликтность.

Так же планируется внести ряд мероприятий направленных следующего характера: Корпоративные мероприятия могут быть ориентированы на проведение праздников, совместные выезды на природу, в культурно – массовые учреждения. Большинство работников – люди семейные, поэтому такие мероприятия должны быть ориентированы на всю семью работника, что повысит уровень мотивации, в т.ч. и через психологическую привязку членов семьи к самой организации. Для того, чтобы работники могли реализовать свой потенциал вне рабочей обстановки, что позволит сформировать достаточно устойчивую связь между человеком и организацией, на которую он работает.

Рассмотренные мероприятия включаются в систему нематериальной мотивации, и, как видно из последнего описания, они позволяют работникам не только раскрывать собственные способности и возможности, но и демонстрировать свои способности, которые могут быть использованы в профессиональной деятельности.

Организация «круглых столов» для выявления возможных проблем и каких либо вопросов.

Зачастую во многих охранных фирмах нарушена связь с главным руководителем, из-за разбросанности сотрудников по объектам и разницы графика смен. Данный метод принципиально важен для сотрудников, он позволит решить проблемы связанные с мотивационный действием

(выразить свои идеи, озвучивать трудности сопровождающие сотрудника). В ООО ОФ «ТК-Защита» безусловно присутствуют трудности, связанные с мотивирующей частью, но работники никак не могут выразить Генеральному директору остроту этого вопроса в виде целенаправленности и принять решение, что даст возможность уменьшить актуальность трудностей и выработку пути их решения.

Коллектив ООО ОФ «ТК-Защита» насчитывает 119 человек, которые разделены на разные смены и охранные объекты, возглавляет которую начальник охраны. В рамках группы могут возникнуть какие то-вопросы и сложности, которые потребуют каких либо действий или решений.

Для качественного принятия решений и установления полного взаимопонимания между руководителем и подчиненными, а так же для совершенствования корпоративной культуры ООО ОФ «ТК-Защита», рекомендуется проводить так называемые «круглые столы», которые позволят сформулировать вопросы и получить ответы на вопросы среди сотрудников, в том числе они могут способствовать обозначению проблем для руководителя ООО ОФ «ТК-Защита».

В настоящее время в организации проводятся планерки по охранным объектам, но как правило на них присутствуют не все сотрудники, из за разности временного графика.

Круглые столы имеют возможность происходить в разнообразных формах: с приглашением всех участников, с приглашением групп по охранным объектам или же сменам, с приглашением только начальников охраны.

Основным действием круглого стола будет являться: установление взаимосвязи между работниками и генеральным директором ООО ОФ «ТК-Защита».

Сотрудникам мотивационный эффект от проведения круглых столов будет являться в качестве психологического восприятия заботы со стороны

руководства охранной фирмы, а так же возможность приобщения к тем лицам которые решают текущие задачи и проблемы ООО ОФ «ТК-Защита».

Затраты на проведения подобных мероприятий будут незначительными.

3.3. Рентабельность повышения мотивации работников ООО ОФ «ТК-Защита

В рамках мотивационного повышения мотивационного эффекта персонала ООО ОФ «ТК-Защита» разработан проект мотивационного управления механизмом , который позволит влиять на решение проблем и иметь четкую направленность на повышение эффективности труда в рамках организации. Таблица 7 отражает мотивационный механизм «ТК-Защита».

Таблица 7

Проект мотивационного механизма ООО ОФ «ТК-Защита»

Направление мотивации	Рекомендуемые мероприятия	Периодичность	Ответственность за реализацию
1	2	3	4
Материальная удовлетворенность	Использование комплекса доплат к заработной плате сотрудников с учетом показателей	Каждый месяц	Генеральный директор ,бухгалтер, менеджер по подбору персонала
Самореализация и самовыражение	Организация корпоративных мероприятий. Участие в походах в спортзал. Поддержка выражения способностей сотрудников. Внедрение внутрикорпоративных званий и поощрений.	1 раз в неделю,по графику со стороны проведения мероприятий связанных с ним. По инициативе сотрудников возможное увеличение числа мероприятий	Специалист по подбору персонала
Климат в коллективе	Организация круглых столов	Каждый месяц	Специалист по кадрам

При оценке эффективности необходимо определить величину затрат, связанную с реализацией мероприятий, а также выявить степень социального эффекта, который будет достигнут в отношении работников организации. Рекомендуемые мероприятия позволяют получить эффект, выраженный в форме: Снижения текучести кадров, что влечет за собой и снижение затрат которые связаны с поиском и подготовкой новых сотрудников, их обучением. Повышения производительности труда, так как люди будут мотивированы на обеспечение максимально высоких показателей деятельности, что позволит им получать более высокий уровень заработной платы. Стабилизация климата внутри коллектива, что будет проявляться в том, что работники будут чувствовать себя более уверенно и комфортно на рабочем месте, что будет являться для них показателем заботы со стороны организации, обеспечивающем обратную связь. Суммарные затраты на реализацию мероприятий отражены в таблице 8. Можно отметить, что суммарные затраты не высокие. В качестве определения суммарных затрат можно использовать ряд понятий таких как:

- Рекомендуемые к внедрению мероприятия
- Суммарные затраты
- Характеристика затрат

Таблица 8

Затраты на реализацию мероприятий в ООО ОФ «ТК-Защита»

Рекомендуемые к внедрению мероприятия	Суммарные затраты	Характеристика затрат
1. Учет индивидуальных качеств сотрудника, которые позволят повысить уровень оплаты труда.	13950+14642=29592 руб	Затраты которые несет организация за поощрение работников по уровню их образования и рабочего стажа в ООО ОФ «ТК-Защита»

Окончание таблицы

2. Организация комплекса корпоративных мероприятий	Незначительные(около 20 000 тыс. в месяц за аренду зала) или же договор на оказания охранных услуг с большой скидкой в обмен на предоставление зала для проведения занятий	Затраты связанные с организационными моментами и арендой зала для проведения мероприятий
3.Разработка резерва кадров для продвижения по позициям организации охранных объектов	Незначительные	Оценку проводит менеджер по подбору персонала
4. организация краткосрочных обучающих курсов	Незначительные	Курсы проводит менеджер по подбору персонала(в специализированных аспектах при помощи генерального директора)
5.Организация круглого стола	Незначительные	Связаны с выпуском объявлений, бланков, общих информационных бюллетеней .
Всего затрат	28592 руб.(С учетом снятия зала 48 592)	

Основной обратный эффект этих затрат выражается прежде всего в том, что организация мотивирует своих работников на повышение качества труда. С одной стороны производительность труда охранников оценить достаточно сложно и запланировать повышение производительности явно тоже затруднительно, однако, можно оценить эффективность работы организации по следующим показателям: пролонгация договора с организацией, которая содержит охраняемый объект, получение положительных отзывов от руководства охраняемого объекта, рекомендации ООО ОФ «ТК-Защита» другим организациям, - формирование репутации о качестве работы ООО ОФ «ТК-Защита» на рынке услуг по проведению расследований и обеспечению безопасности в рамках Октябрьского района города Красноярск, где осуществляет свою деятельность ОФ.

Рассматривая в качестве показателя эффективности снижение уровня текучести кадров, можно выполнить следующий расчет. В 2017 году увольнения по собственному желанию составили 8 человек или 7%. Согласно опросом, увольнения по собственному желанию происходят по двум причинам:

- найдена работа, соответствующая способностям, желаниям и специальности.
- Неудовольствие по причине причин связанных с оплатой труда.

Ликвидируя эти причины в рамках разработанных мероприятий можно запланировать снижение текучести кадров до уровня 2 человек или 1,6%. Нельзя говорить о том, что коэффициент текучести будет равен 0%, так как люди все равно увольняются по разным причинам, поэтому оставляем резерв для снижения данного показателя. Анализируя изменение климата внутри коллектива необходимо отметить высокий социальный эффект, который будет выражаться в принятии работниками ценностей организации и формирования повышенного уровня лояльности к ней, что повысит уровень корпоративной культуры в ООО ОФ «ТК-Защита» в целом.

В результате проведения анализа системы мотивации персонала были выявлены основные проблемные области:

- Низкий уровень материальной заинтересованности.
- Отсутствие полного применения способностей работниками и их карьерное продвижения.
- Нарушение связи с руководителем.

Теорией, которая была положена в основу разработки системы мотивации, является теория ожиданий.

В рамках главы для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

Применение материальных стимулов, которые позволят повысить уровень оплаты труда за счет учета индивидуальных качеств работника,

таких как уровень образования и стаж работы в ООО ОФ «ТК-Защита», а также ориентации на качество выполнения трудовых обязанностей. Возможная сумма доплат к заработной плате может составить 1435 руб./мес., что составит 9,6% к среднемесячной заработной плате. Также предлагается использовать возможности для нематериальной заинтересованности.

Таким образом можно подвести следующие итоги по мероприятиям:

– Сформировать кадровый резерв из наиболее компетентных сотрудников, которые могут занять должности старших смены или начальников смены;

– Организовать краткосрочные курсы и для тех работников, которые стремятся к продвижению в рамках организации;

– Круглые столы позволят выразить работникам общества с ограниченной ответственностью охранной фирме «ТК-Защита» общее мнение сотрудников охранного предприятия, их идеи по решению тех или иных проблем, отношение к охранной фирме и общий мотивационный потенциал тех или иных сотрудников на охранных объектах, так и в целом на всем предприятии.

– Возможность материальной мотивации предоставит сотрудникам реальное совершенствование путем личной заинтересованности в виде материального вознаграждения за свое рвение и действия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура, а в том числе ее мотивация является одним из способов, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда на том или ином предприятии. Мотивация на результат дает возможность сотрудникам увеличить свой доход или получить премию в зависимости от приложенных ими самими усилий. С понятием мотивации тесно связывается понятие стимулирования. В отличие от стимула, мотив задается изнутри человека, то есть стремление человека выполнять задачу – это мотив, а осознанное влияние на человека для того, чтобы у него стремление возникло – это стимул. Это позволяет выделять три типа кадровой политики, которые в той или иной мере используют инструменты воздействия на персонал с целью повышения их заинтересованности в труде: Тип кадровой политики, в котором преобладают стимулирующие воздействия. Тип кадровой политики, в котором преобладают механизмы мотивационного управления. Тип кадровой политики, в котором сочетаются мотивационные и стимулирующие элементы при установлении в качестве базы политики мотивационного аспекта. Разработка системы мотивации – длительный и достаточно сложный процесс, в связи с чем необходимо учитывать ее направленность на: Поддержание заданного уровня производительности и по возможности его повышения. Поддержание и совершенствование норм организации.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Выделяется материальная и нематериальная системы мотивации.

Объектом исследования являлось общество с ограниченной ответственностью «ТК-Защита» находится в г. Красноярск. Основным видом деятельности компании является проведение расследований и обеспечение

безопасности. В настоящее время численность работников общества составляет 119 человек. В структуре выделяется административно - управленческий персонал (генеральный директор и главный бухгалтер), специалисты (начальники охраны на объектах, специалист по автоматизации, секретарь и менеджер по кадрам, диспетчера), обслуживающий персонал (водители и уборщики), основной производственный персонал (охранники). Общая структура персонала неизменна – максимальный удельный вес приходится на категорию основного персонала, т.е. охранников, в 2017 году 86,55%. Численность административных работников и обслуживающего персонала достаточно мала – менее 3%. Численность специалистов составляет 7,56% в 2017 году.

В рамках ООО ОФ «ТК-Защита» система мотивации представлена: социальным пакетом, стремлением обеспечить психологический комфорт, поощрение работников, материальным стимулированием, возможностью посещения спортзала.

В основу решения проблем легли следующие решения:

- Разработка форм материальной мотивации, связанной с повышением уровня оплаты труда.
- Обеспечение условий для ведения профессиональной деятельности, стремление работников к повышению своего профессионального уровня, продвижение по карьерной лестнице.

Основной обратный эффект будет выражаться прежде всего в том, что организация мотивирует своих работников на повышение качества труда, также будет снижен показатель текучести и обеспечен значительный социальный эффект, что позволит сотрудникам ООО ОФ «ТК-Защита» стать более лояльными по отношению к организации.

Список использованных источников

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2013. – 448с.
Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2014. – 160 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 688 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014
6. Гавриленко В. М Менеджмент. Конспект лекций в схемах. Учебное пособие.. М. : А-Приор, 2013
7. Гусарова, Н.В. Стоим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. 2014.- №1.- С. 107
8. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода / Е.Демидов, А.Кузьмин // Общество и экономика. - 2012. -N 6. - С.147-153.
9. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие. - М.: ЧеРо, 2013. – 245 с.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2015
12. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов,Н.А.Волгин. - М.: Экзамен, 2012. - 447с.
13. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.:

Логос, 2015.

14. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К.

Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012.

15. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я.Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

16. Кибанов А.Я.: Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2012

17. Кнорринг В. Искусство управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 570 с.

18. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 4. - С.18-30.

19. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2016. - №16. – С.12-34.

20. Куликов, Л.М. Экономическая теория: Учебник/Л.М. Куликов. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2014. – 432с

21. Литвинюк А.А.: Организационное поведение. - М: Юрайт, 2014

22. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2013. - 176с.

23. Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2016. - N 1. - С.22-24.

24. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2015. - №2. – С.115-124.

25. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. – М.: Академия, 2014.

26. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2015. - №2. – С.82-90.
27. Половинко В.А Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2014. - №3. – С.76-85.
28. Психологические материалы [Электронный ресурс]/ Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда. Режим доступа: <http://test-metod.ru/>
29. Райченко А.В.: Общий менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2016
30. Рогожин М.Ю.: Управление персоналом. - М.: Альфа-Пресс, 2015
31. Рора В. Опыт управления персоналом // Трудовое право. - 2014. - N 6. - С.95-98
32. Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления / Н.Рыхтикова, С.Лысова // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - N 6. - С.92-96.
33. Синявец Т.Д. Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества. - 2013. - N 6. - С.44-47.
34. Смоленский М.Б. и др. ; рец.: И.Н. Куксин, Ю.Н. Стариков: Трудовое право Российской Федерации. - Ростов н/Д: Феникс, 2014
35. Современная экономика: Учебное пособие /Под ред. О. Ю. Мамедова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 456 с.
36. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015.
37. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. – СПб, 2012
38. Способы, методики и методы адаптации персонала [Электронный ресурс/ Как помочь сотрудники адаптироваться на новом месте. Режим доступа: <http://opersonale.ru/>
39. Толочек В.А.: Современная психология труда. - СПб.: Питер, 2015

40. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2014.
41. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 128 с
42. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
43. Уткин Э. А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: 2015.
44. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб.: "Питер", 2015.
45. Чаплина А.Н. Руководство и культура организации: Учебное пособие.- Красноярск: издательство КГУ, 2014.-100с.
46. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2013. - №1. – С.6-11
47. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 468 с.
48. Экономическая теория: Учебное пособие /Под ред. В.И. Видяпина. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 714 с.
49. Юрик И.В.: Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт. - М.: Литера , 2015
50. VfsGLOBAL [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vfsglobal.com/>
51. Формула текучести персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/schitaem-tekuchest-personala>
52. Формула экономического эффекта [Электронный ресурс] Режим доступа:http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%EA%E8%ED%E8%EC%E8%F7%E5%F1%EA%E8%E9_%FD%F4%F4%E5%EA%F2
53. Формула экономической эффективности [Электронный ресурс]

Режим доступа: <http://sxeconomika.ru/agrarnaya-ekonomika-raschet-pokazatelej71>

ekonomicheskoy-effektivnosti.html

54. Формула срока окупаемости затрат [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.docload.ru/Basesdoc/11/11178/index.htm>

55. Корпоративный Кодекс ООО ОФ «ТК-Защита»