

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

**TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Olga Jegorova

**ETTEPANEKUD MOTIVATSIOONI- JA  
KONTROLLISÜSTEEMI PARANDAMISEKS FIRMA INSIGNIA  
CARDS LTD PERSONALI TEGEVUSE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Viktor Sarap, *Dr. Sci. Tech*

Tallinn 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ОСНОВЫ HRM, МОТИВАЦИИ И МЕТОДОВ КОНТРОЛЯ .....	5
1.1. Сущность управления человеческими ресурсами .....	5
1.2. Основные функции системы управления HRM .....	6
1.3. Мотивация персонала .....	8
1.4. Методы контроля деятельности персонала .....	11
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ HRM ФИРМЫ INSIGNIA CARDS LTD .....	15
2.1. Характеристика фирмы Insignia Cards Ltd .....	15
2.2. Анализ организационно-функциональной структуры .....	16
2.3. Анализ кадров .....	19
2.4. Организация работы .....	22
2.5. Анализ мотивации персонала .....	23
2.6. Контроль над продуктивностью деятельности персонала .....	27
2.7. Основные направления совершенствования системы мотивации .....	28
2.8. Контроль деятельности персонала .....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	40
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	42
Приложение 1. Опросный лист 1 .....	42
Приложение 2. Опросный лист 2 .....	44
AUTOREFERAAT .....	45
SUMMARY .....	54

## **ВВЕДЕНИЕ**

Смысл управления персоналом – это обеспечение с помощью сотрудников эффективного выполнения организацией своей основной деятельности. Все задачи, без которых была бы невозможна успешная деятельность компании: производственные, финансовые, информационные, транспортные и прочие, решаются людьми. (1)

Люди – это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества и которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь. (2, стр. 65)

Актуальность работы заключается в том, что персонал играет важную роль в работе фирмы. От качества работы сотрудников, их знаний, умений и мотивации к труду зависит устойчивость фирмы на рынке, её прибыль и результаты.

Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и контроля деятельности персонала, на основе анализа системы управления человеческими ресурсами Insignia Cards Ltd.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические материалы, связанные с системой управления человеческими ресурсами
- Провести анализ системы управления человеческими ресурсами фирмы Insignia Cards Ltd
- Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации и контроля деятельности персонала

Методы исследования, используемые в работе:

1. Структурный анализ
2. Анализ системы управления
3. Дискрептивный метод анализа (опрос и наблюдение)

Объект исследования: фирма Insignia Cards Ltd.

Предмет исследования: система управления человеческими ресурсами.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первой части введение в теорию системы управления человеческими ресурсами. В данной главе описываются сущность управления человеческими ресурсами, инструменты мотивации и методы контроля деятельности персонала. Вторая часть работы состоит из анализа системы управления человеческими ресурсами компании Insignia Cards Ltd и разработанных предложений по совершенствованию системы мотивации и контроля деятельности персонала. В работе использовалась литература в количестве 7 книг и 13 веб-страниц на русском и английском языках.

# **1. ОСНОВЫ HRM, МОТИВАЦИИ И МЕТОДОВ КОНТРОЛЯ**

## **1.1. Сущность управления человеческими ресурсами**

Согласно определению одного из наиболее авторитетнейших мировых специалистов в сфере управление человеческими ресурсами Майкла Армстронга «Управление человеческими ресурсами – это стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия». (3, стр. 13)

Управление человеческими ресурсами представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель управления человеческими ресурсами - обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники - максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. (4, стр. 10)

Основной задачей управления человеческими ресурсами является развитие потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества и его эффективное использование. При этом должны быть максимально соблюдены интересы каждого сотрудника за счет установления отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и руководством. (3, стр. 15)

Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником.

Человеческими ресурсами управлять гораздо труднее, чем материальными, частично из-за возможности нередкого возникновения конфликтов интересов работника и нанимателя, а частично потому, что работники все больше стремятся участвовать в принятии решений, касающихся их рабочих мест (среды их деятельности). (4, стр. 10)

Управление человеческими ресурсами, имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании.

Управление HRM (*Human Resource Management*) рассматривает такие проблемы, как:

- агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь компания, дизайн организации и т.д.);
- размер средств, которые следует направить на подготовку рабочей силы с учетом стратегических решений по уровню качества, цене продукта, объему производства и пр.;
- установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом;
- учет человеческого капитала, т.е. систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от альтернативной кадровой политики (например, финансовые последствия от занятий по развитию персонала, последствия применения различных вариантов структуры заработной платы и т.д.) и оценка человеческой ценности работников компании. (4, стр. 14-15)

## **1.2. Основные функции системы управления HRM**

Ниже приводятся основные функции системы управления HRM, выполняемые как линейными менеджерами, так и специалистами по человеческим ресурсам. (5, стр. 31)

### **Организация**

«*Организационный дизайн*» - это процесс развития организации, которая обеспечивает выполнение всех требуемых функций, комбинируя их таким образом, чтобы способствовать интеграции и кооперации, и организации, которая гибко реагирует на изменения и способствует развитию эффективных процессов коммуникации и принятия решений.

*Планирование труда* - это решения по конкретным должностям, рабочим обязанностям и полномочиям, а также отношениям между работником в данной должности и остальными сотрудниками.

*Организационное развитие* - это процесс стимулирования, планирования и реализации программ, направленных на повышение уровня эффективности функционирования организации и способности гибкого реагирования на изменения. (5, стр. 32)

### **Трудовые отношения**

Улучшение качества трудовых отношений посредством формирования обстановки доверия, развитие более позитивного психологического климата. (5, стр. 32)

### **Обеспечение ресурсами**

*Планирование человеческих ресурсов* - планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения количества, квалификации и компетентности, формулирование и выполнение планов по удовлетворению этих потребностей.

*Наем и отбор* - привлечение нужного количества людей, соответствующих требованиям компании. (5, стр. 32)

### **Управление эффективностью труда**

Достижение максимальных результатов работы компании, команд и индивидуальных работников путем управления эффективностью и проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности; оценка эффективности и повышение уровня производительности; определение и удовлетворение потребностей в обучении и развитии. (5, стр. 32)

### **Развитие человеческих ресурсов**

*Обучение на организационном и индивидуальном уровнях* – систематическое развитие бизнеса по принципу обучающейся организации; предоставление возможностей для обучения работников и развития их способностей, для карьерного роста и повышения статуса работника на рынке труда.

*Развитие управленческих кадров* - предоставление менеджерам возможности для обучения и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей компании.

*Управление карьерным ростом* - планирование и развитие карьеры людей, обладающих необходимым потенциалом. (5, стр. 33)

### **Управление системами вознаграждения**

*Системы оплаты труда* - развитие структур и систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности.

*Оплата личного вклада* - вознаграждение на основе затраченных усилий, полученных результатов, уровня компетентности и умений.

*Вознаграждение нефинансового характера* – вознаграждение работников нефинансовыми методами, такими, как признание, повышение степени ответственности и предоставление возможностей для достижения более высоких трудовых показателей, а также для профессионального и личностного роста. (5, стр. 33)

### **Система взаимоотношений**

*Внутриотраслевые отношения* - управление формальными и неформальными отношениями с профессиональными союзами и их членами и поддержание этих отношений.

*Вовлеченность и активность сотрудников* – предоставление работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование их по вопросам, представляющим взаимный интерес.

*Коммуникации* - генерирование и передача информации, представляющей интерес для сотрудников. (5, стр. 33)

## **1.3. Мотивация персонала**

Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов.

То есть мотивация – это:

- процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих;
- процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании;
- создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому. (6, стр. 5)

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая



деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага. (6, стр. 10)

За время существования теории менеджмента накопилось множество способов мотивировать сотрудников. (7, стр. 77)

Ниже приведены некоторые инструменты мотивации.

### **Деловые беседы**

Убеждение сотрудников - это каждодневная задача руководителей. Проводя беседы эффективно, можно мотивировать сотрудников. Для этого наряду с «простым» ведением беседы нужно также сообщать о целях и планах. В процессе беседы большое значение имеет постановка вопросов. Тот, кто спрашивает, тот получает ответы, то есть информацию. Руководитель, спрашивая сотрудников об их мнении, не только получает важную для него информацию, но и убеждается в лояльности своих подчиненных. (7, стр. 81, 84)

### **Согласование целей**

Считается, что постановка цели представляет собой (для большинства людей) более сильный стимул к повышению продуктивности, чем просто описание заданий. Она дает сотруднику возможность самому порадоваться достижению цели и получить похвалу (или стимул) от руководителя. Цели описывают то, что должно получиться, а не то, как достичь результата. Это дает сотрудникам свободное пространство для действий. (7, стр. 89)

### **Переговоры о продуктивности**

Существуют различные виды бесед с сотрудником: от формальной похвалы или порицания и относительно расслабленного подведения годовых итогов - до регулярных обсуждений продуктивности. В обязанности руководителя входит согласование продуктивности, контроль и проведение бесед с сотрудниками, по меньшей мере, раз в год. В ходе беседы можно также при необходимости высказать наедине конструктивную критику. Переговоры о продуктивности могут проводиться от одного до четырех раз в год, в зависимости от культуры организации. (7, стр. 90, 91)

### **Обратная связь**

В широком смысле обратная связь - это обмен информацией о функционировании частей системы. Так как в фирме каждый человек является частью системы, то обратная связь - это жизненный нерв организации. С ее помощью сотрудники узнают, хорошо ли они выполнили работу или ее стоит улучшить, усовершенствовать, а то и изменить весь курс. Если применять обратную связь удачно и осознанно, то она может служить инструментом управления для мотивации сотрудников и стимулирования их к профессиональному и личному развитию. Еще обратная связь нужна руководителям для того, чтобы дать им почувствовать и критически оценить влияние, которое оказывает их личность, поведение и используемый ими стиль управления на работу сотрудников. (7, стр. 97, 98)

### **Делегирование заданий и полномочий**

Управлять с помощью делегирования заданий и полномочий - значит воодушевлять сотрудников для раскрытия их собственных достоинств и поддерживать их в самоопределении и жизненной автономии.

На организационном уровне делегирование заданий и полномочий - это не только практический инструмент, но и философия управления. Если в руках команды или отдельных работников сосредоточены полномочия, то задача руководства заключается, прежде всего, в заботе, влиянии и поддержке.

Эффективное управление с помощью делегирования заданий и полномочий в организации значит, что:

- процессы оптимизируют посредством постоянной проверки целей и средств;
- в определенной мере сотрудники ставят собственные цели и отвечают за свою продуктивность. (7, стр. 106, 108)

### **Финансовые стимулы**

Немаловажный аспект мотивации – справедливая оплата труда. Чем выше физические, умственные и психические требования к сотрудникам, тем выше должна быть оплата, потому что так компенсируется личная отдача. Труд сотрудника должен оцениваться в соответствии с продуктивностью и рабочим временем. Если он получает заработную плату, которая соответствует его ожиданиям, то его еще долго не нужно будет мотивировать с помощью денег.

Месячный оклад может основываться как на требованиях, так и на продуктивности. Основанное на требованиях вознаграждение – это, например, повременная или постоянная

заработная плата, прибавка к зарплате или социальные выплаты. С учетом продуктивности устанавливается премия, сдельная заработная плата, комиссионное вознаграждение за услуги, прибавка к пенсии или к заработной плате. (7, стр. 137, 138, 139)

### **Опрос**

Настроение на предприятии – важный показатель эффективности и экономичности трудового процесса и, кроме того, оно косвенно (а иногда и прямо) влияет на удовлетворенность клиентов. Предприниматель и его руководители должны знать, как обстоит дело с мотивацией их сотрудников. Поэтому об этом нужно постоянно спрашивать. Но опросы сотрудников должны подготавливаться основательно. Хорошо структурированный опрос, элементы которого стабильны, можно использовать неоднократно. Таким образом, можно узнать об уровне мотивации и абсолютно точно увидеть, как в течении времени меняются настроение и мотивация. (7, стр. 169-170)

## **1.4. Методы контроля деятельности персонала**

В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5 – 7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. (6, стр. 5)

Значительная часть работы руководителя заключается в оценке результатов деятельности отдельных сотрудников и отслеживании необходимости в дополнительной поддержке и помощи. Руководители должны постоянно подталкивать персонал к достижению задач бизнес-плана организации. При этом каждый сотрудник нуждается в поощрении, росте, удовлетворении амбиций, и все это должно совпадать с намерениями компании. Чтобы найти правильный баланс, руководители и персонал должны четко представлять себе задачи каждого и знать мнение окружающих. (8)

## **Оценка труда**

Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям. (9, стр. 566)

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов. (9, стр. 567)

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки, — своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. (9, стр. 568)

## **KPI (*Key Performance Indicators*)**

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет Ключевой индикатор выполнения (KPI). (6, стр. 5)

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. (6, стр. 7)

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и

понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны. (6, стр. 9)

Существует множество различных KPI. Ниже перечислены некоторые распространенные из них.

#### *AHT (Average Handling Time)*

Это среднее время, потраченное оператором на обработку одного звонка. Равно среднему значению времени, затрачиваемого на полную обработку звонка, рассчитанное за заданный промежуток времени. Среднее время обработки вызова важная метрика для колл-центра. Она позволяет получить точную оценку деятельности оператора. (10)

#### *Контроль качества*

Мониторинг качества звонков производится для контроля качества обслуживания клиентов. Для этого, как правило, используется матрица критериев, которая заполняется сотрудником группы мониторинга качества на основании прослушивания определенного количества разговоров операторов за отчетный период. Такого рода матрица состоит из таких показателей, как: вежливость с клиентами, знания, профессионализм, работа с базой данных, соблюдение процедур и пр. По итогам заполнения такой матрицы выводится некая интегральная оценка качества, на основании которой оператору выплачивается премия. (11)

#### *FCR (First Call Resolution)*

Это процент обращений клиентов, чья проблема была решена с первого раза. Это измерение необходимо для оценки количества и качества работы операторов. (11)

#### *SL (Service Level)*

Это процент клиентов, которые получили ответ оператора за время, менее установленного. Если SL установлен «80 за 20”, то это означает, что 80% клиентов, обратившихся за отчетный период (обычно измеряется среднесуточный, а также среднемесячный SL) получили ответа оператора, прождав в очереди ожидания менее 20 секунд. (11)

### *LCR (Lost Call Rate)*

Это процент клиентов, которые не дождались ответа оператора. Если LCR равен 15%, то это означает, что 15% вызовов не закончились разговором, а клиенты повесили трубку, находясь в очереди ожидания. (11)

### *Продуктивность*

Время, в которое операторы активно заняты обработкой звонков клиентов, как правило, выражается в процентах от общего количества времени работы в телефонной системе. (12)

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ HRM ФИРМЫ INSIGNIA CARDS LTD**

### **2.1. Характеристика фирмы Insignia Cards Ltd**

Insignia Cards Ltd является компанией с ограниченной ответственностью, зарегистрированной на Мальте в 2012 году и имеющей лицензию финансовых услуг Мальты (*MFSA – Malta Financial Services Authority*) для предоставления платежных услуг и выдачи электронных денег. Офис компании располагается на Мальте в центре престижного района Сант Джулиан. (13)

Insignia Cards Ltd является дочерней компанией Insignia Group of Companies основанной в 1996 году и имеющей офисы в Лондоне, Москве, Нью-Йорке, Киеве и других городах. Insignia Group of Companies начала свою деятельность, предлагая международные услуги консьержа состоятельным клиентам, и на данный момент выпускает эксклюзивные кредитные карты для элитной группы клиентов, которые обслуживаются Литовским Danske Bank. (14)

В мае 2013 года, Insignia Cards Ltd стал полноправным членом VISA. Insignia Cards Ltd работает с различными программами кредитных карт на Мальте и выпускает карты Valletta FC VISA Card, Platinum Card, Platinum Business Card, YES Money Card, YES Money VISA Card и YES E-Card. Insignia Cards Ltd также управляет сетью YES Net Merchant, позволяющей членам YES Net Merchants принимать платежи клиентов, сделанные с помощью YES Money Card. (13) Выпуск первых карточек Valletta FC VISA Card, YES Money VISA Card и YES E-Card состоялся 1 декабря 2013 года, а в феврале 2014 была запущена сеть YES Net Merchant и выпущены первые YES Money Card. Сеть платиновых карт была запущена компанией в июле 2014 года.

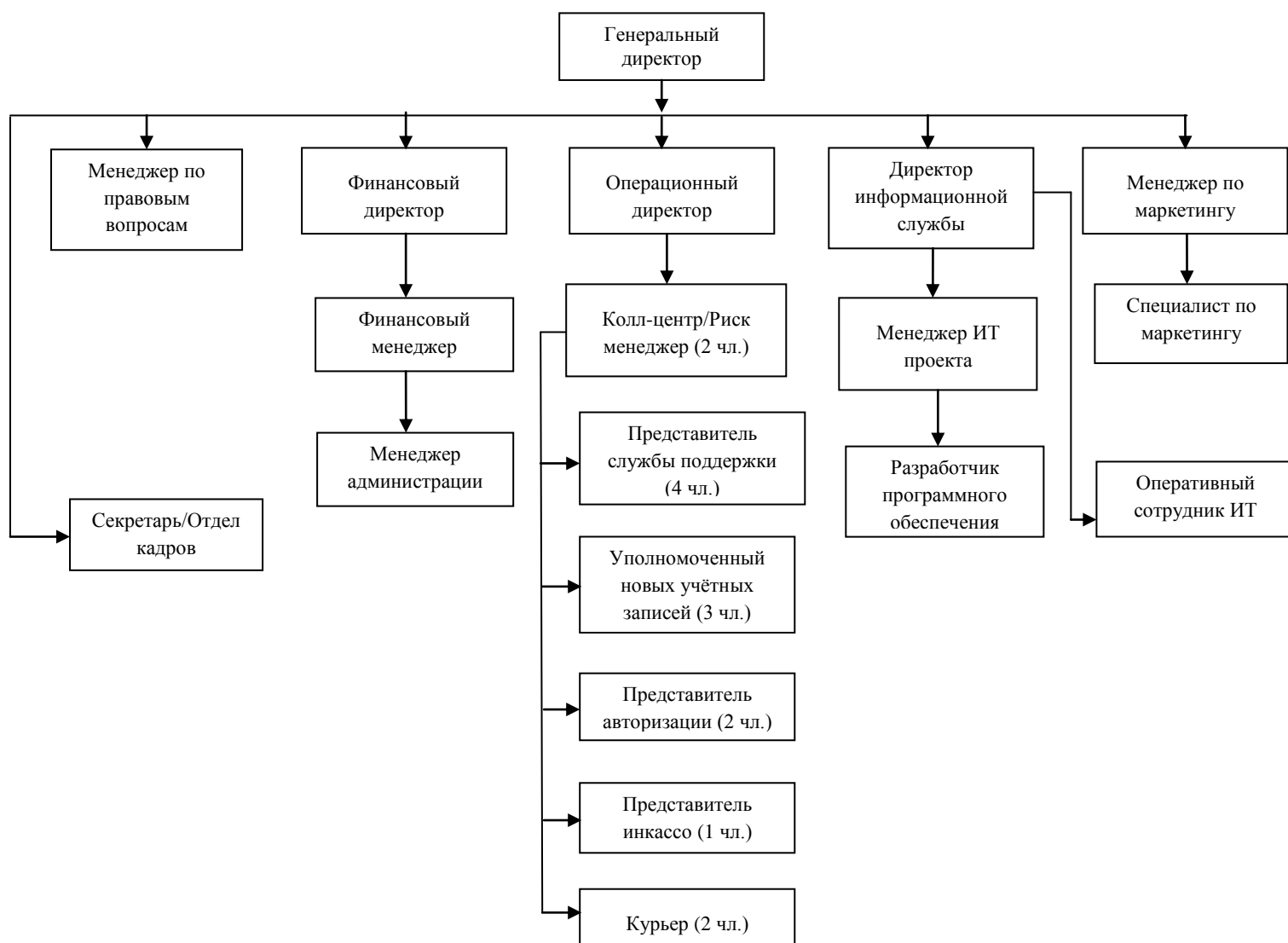
В ближайшем будущем компания планирует перенести финансовое обслуживание кредитных карт элитных клиентов из Литвы на Мальту. Для этого на данный момент осуществляется конфигурация системы, и проводятся различные тесты. Помимо этого в

планах Insignia Cards Ltd получение банковской лицензии и переход от финансовой организации к банку.

На данный момент общее число работников фирмы составляет 27 человек, не считая совета директоров, количество выпущенных карточек более 1000.

## 2.2. Анализ организационно-функциональной структуры

На приведённом ниже рисунке представлена организационная структура компании Insignia Cards Ltd.



**Рисунок 1.** Организационная структура компании Insignia Cards Ltd

Источник: рисунок автора



Структура управления фирмы Insignia Cards Ltd относится к линейно-функциональной. В данной структуре присутствуют линейные и функциональные связи. Распределение работ в фирме происходит по функциям. К функциональным связям относятся финансовый директор, операционный директор, директор информационной службы, менеджер по маркетингу и менеджер по правовым вопросам. К линейным: менеджер ИТ проекта, финансовый менеджер и колл-центр/риск менеджеры.

В структуре управления выделено 5 отделов: финансовый, операционный, маркетинговый, информационный и правовой отделы.

Финансовый отдел представляет финансовый директор, который несёт полную ответственность за работу департамента, которая включает в себя:

- Реализацию финансовой стратегии и финансовой политики фирмы;
- Организацию финансовой деятельности фирмы с целью эффективного использования финансовых ресурсов;
- Участие в разработке бизнес-планов, составление финансовых планов и бюджетов фирмы и контроль их выполнения;
- Предоставление необходимой финансовой и аналитической информации внутренним и внешним пользователям;
- Контроль над соблюдением финансовой дисциплины, договорных обязательств, расходами и поступлением доходов.

Директор операционного отдела ответственен за выпуск кредитных карточек и прямое обслуживание клиентов. Данный отдел является самым крупным в компании и его функции включают в себя:

- Координация производства и доставки кредитных карт клиентам;
- Обслуживание имеющихся в обращении карт;
- Согласование работ с VISA и другими партнёрами;
- Анализ и контроль счетов клиентов;
- Выявление мошенничества и управление рисками;
- Организация и управление работой телефонного центра;
- Мониторинг качества обслуживания клиентов.

Под управлением директора информационной службы находятся трое подчинённых. В обязанности этого отдела входит:

- Разработка программного обеспечения для проектов компании, его тестирование и обслуживание;
- Контроль сетей и баз данных, проведение аналитики;
- Обеспечение сохранности и конфиденциальности информации, защита от несанкционированного доступа;
- Разграничение прав доступа к различным модулям системы компании;
- Обслуживание офисной техники, администрирование локальной сети.

Маркетинговый и правовой отделы являются самыми малочисленными по количеству сотрудников: 2 и 1 работников соответственно.

В функции менеджера по маркетингу входят: создание, внедрение и измерение успеха программы комплексного маркетинга, коммуникация и связь с общественностью, ответственность за редакцию, проектирование, производство и распределение всех маркетинговых материалов организации, координация внешнего вида всех печатных и электронных материалов организации, координация интереса СМИ к компании и обеспечение регулярных контактов с целевыми СМИ, изучение рынка.

Менеджер по правовым вопросам проводит разработку внутренних документов фирмы по вопросам противодействия легализации доходов, полученных незаконным путем, и финансированию терроризма; несёт ответственность за взаимодействие и работу с финансовыми институтами, в том числе MFSA, в рамках процедур надлежащей проверки «Знай своего клиента» (*KYC – Know Your Customer*); обеспечивает соблюдение компанией процедур: KYC, Борьба с отмыванием денег (*AML – Anti Money Laundering*) и Пресечение финансирования терроризма (*CFT - Combating the Financing of Terrorism*); проводит юридическую экспертизу проектов и обеспечивает внутренний контроль в отношении деятельности компании.

Анализ организационно-функциональной структуры показал, что все работы, выполняющиеся в компании, соответствуют исполняемым задачам и целям деятельности фирмы. В ходе анализа было установлено, что пересекающихся функций в фирме нет и функциональные обязанности, соответствуют должностным инструкциям.

### 2.3. Анализ кадров

Целью анализа кадров является определение обеспеченности организации рабочей силой. Для этого, необходимо проанализировать численность, движение и состава кадров компании.

В таблице 1 приведены данные о трудовых ресурсах Insignia Cards Ltd за 2013-2014 годы.

**Таблица 1.** Численность персонала Insignia Cards Ltd

Показатель	12.2013	12.2014	Отклонения значений показателей 2014 года	
			Абсолютные суммы	В процентах (%)
			от 2013	
Численность персонала, чел.	25	27	2	8%
Численность служащих, чел.	11	11	0	0%
Численность рабочих, чел.	14	16	2	14%

*Источник:* составлено автором

Из таблицы 1 видно, что в 2014 году численность персонала компании составила 27 человек, что на 8% больше показателей 2013 года.

Из общего числа работников Insignia Cards Ltd в 2014 году, количество рабочих составило 16 человек, что на 14% больше значений 2013 года. Численность руководящего аппарата (служащих) не изменилась и составила 11 человек. Данные показатели говорят об увеличении состава персонала компании, причем увеличилось количество непосредственных рабочих, что, в свою очередь, указывает на возросший объём работ в фирме.

Поскольку в компании идёт движение рабочей силы, то необходимо также, вычислить следующие показатели движения кадров:

1. *Коэффициент приёма* - это число принятых на работу, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.
2. *Коэффициент выбытия* - это число выбывших с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.
3. *Коэффициент оборота кадров* - это число принятых плюс число выбывших деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

4. *Коэффициент постоянного персонала* - это число работников, проработавших весь год деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. (15)

Для расчёта среднесписочной численности работников за год, сначала необходимо высчитать ССЧ за каждый месяц. За месяц среднесписочная численность работников исчисляется на базе данных о численности за каждый календарный день по формуле: (16)

$$\text{С/С численность за месяц} = \sum \text{С дн} / \text{К дн}$$

где  $\sum \text{С дн}$  – сумма С/С работников за каждый календарный день месяца,

К дн – число календарных дней месяца.

Соответственно, формула расчета за год выглядит так:

$$\text{С/С численность за год} = (\sum \text{С/С мес.}) / 12$$

где  $\sum \text{С/С мес}$  – сумма С/С работников за все месяцы отчетного года.

В таблице 2 представлен анализ движения кадров фирмы.

**Таблица 2.** Анализ движения кадров Insignia Cards Ltd

Показатель	12.2013	12.2014	Отклонения значений показателей 2014 года
Численность персонала	25	27	2
Количество принятых	24	11	-13
Количество выбывших, в том числе:	2	9	7
по собственному желанию	1	9	8
за нарушение трудовой дисциплины	1	0	-1
Коэффициент приема	2.84	0.41	-2.44
Коэффициент выбытия	0.24	0.33	0.09
Коэффициент оборота кадров	3.08	0.74	-2.34
Коэффициент постоянства персонала	0.24	0.63	0.39

Источник: составлено автором

Из приведённых в таблице 2 данных видно, что штат сотрудников компании в 2014 году увеличился на 2 человека (8%) по сравнению с 2013 годом. Коэффициенты приёма и оборота кадров сократились. Связано это с тем, что на 2013 год пришёлся набор основного штата работников фирмы, а в 2014 году, в основном, происходило замещение выбывших кадров. Коэффициент постоянства персонала указывает на то, что, несмотря на возросшее в 2014 году количество выбывших, большинство сотрудников проработали в фирме весь год.

В таблице 3 приведены данные о составе персонала Insignia Cards Ltd по образованию.

**Таблица 3.** Анализ состава персонала по образованию

Образование	Численность персонала, чел.		Удельный вес, %	
	2013	2014	2013	2014
Среднее	4	3	16%	11%
Среднее специальное	7	9	28%	33%
Высшее	10	12	40%	44%
Аспирантура	4	3	16%	11%
Итого	25	27	100%	100%

*Источник:* составлено автором

Из таблицы следует, что в фирме произошло увеличение доли сотрудников с высшим и средним специальным образованием. Снизилось количество сотрудников со средним образованием и аспирантурой. Таким образом, в кадровом составе Insignia Cards Ltd доминируют сотрудники с высшим образованием. Совместно с работниками, закончившими аспирантуру, они составляют 55% от общей численности персонала.

В ходе анализа кадров было выяснено, что штат сотрудников компании увеличился на 8% в 2014 году. Коэффициент постоянства персонала вырос, что говорит о стабильности кадров в фирме. Большинство сотрудников в составе Insignia Cards Ltd имеют высшее образование, что на 4% больше показателей 2013 года.

## **2.4. Организация работы**

В Insignia Cards Ltd используется функциональная форма разделения труда. В зависимости от характера выполняемых работниками функций, они делятся на директоров, менеджеров и рядовых сотрудников. Последние делятся по профессиям и квалификациям на работников колл-центра, секретаря, курьеров и работников отдела ИТ и маркетинга.

В компании используется кооперация работы между различными отделами, направленная на обеспечение слаженного взаимодействия для выпуска кредитных карт и обслуживания клиентов.

Организацию работы в Insignia Cards Ltd осуществляет аппарат управления. Руководитель каждого отдела ответственен за организацию работы в своём департаменте и определяет содержание и объём выполняемых подчинёнными работ.

Права и обязанности каждого работника прописаны в его контракте и соблюдаются обеими сторонами. Помимо обязанностей, прописанных в трудовом договоре, в компании существуют также правила внутреннего распорядка, обязательные для выполнения всеми работниками компании. С ними новых сотрудников знакомят в первый рабочий день.

За каждым работником закреплено определенное рабочее место, где выполняются рабочие задания. Каждый новый работник проходит обучение перед тем, как приступить к выполнению своих прямых обязанностей. Это делается для того, чтобы помочь новому сотруднику быстро освоиться на рабочем месте, познакомиться с людьми, окружением, работой и бизнесом. Кроме того, все новые сотрудники проходят инструктаж по пожарной безопасности, охране труда и технике безопасности.

Согласно правилам, все сотрудники работают по стандартному графику с понедельника по пятницу с 08:00 до 17:00, кроме праздничных дней. В связи с тем, что колл-центр открыт для бизнеса круглосуточно, его сотрудники работают по графику, установленному руководством. Многосменная работа организуется по графику, устанавливающему чередование времени труда и отдыха. График составляется на месяц вперёд с учетом длительности рабочего дня, потребностей бизнеса и пожеланий сотрудников относительно рабочих смен.

Помимо начального обучения, фирма организует курсы и тренинги для работников. Это является необходимым элементом совершенствования организации труда и повышению квалификации сотрудников.

Размер заработной платы определяется квалификацией работника и занимаемой им должностью. Данная информация является конфиденциальной и прописана в трудовом договоре каждого сотрудника.

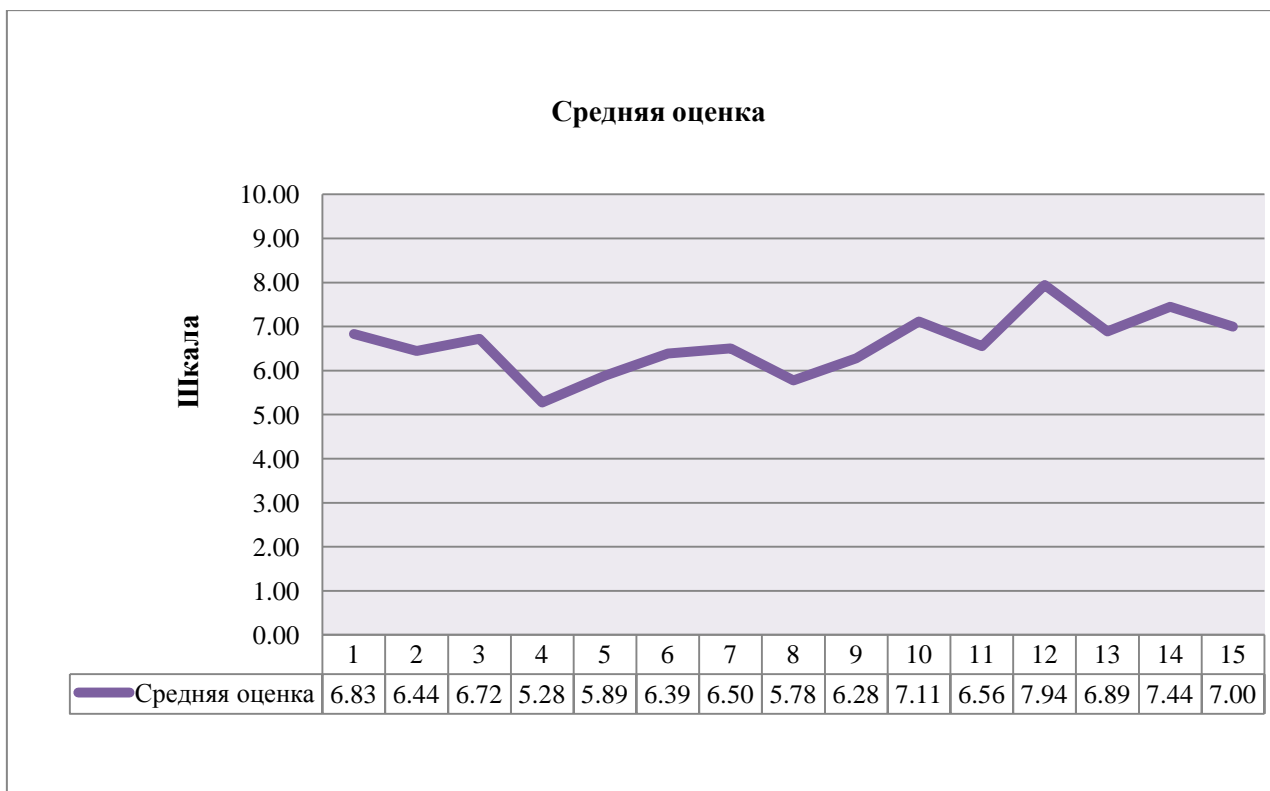
Организация работы в компании содержит в себе все основные и необходимые элементы, такие как: подготовка работников, обучение, инструктаж и повышение квалификации; разделение труда и закрепление за каждым работником его рабочего места и обязанностей; кооперация труда между работниками и отделами; создание безопасных и здоровых условий труда; установление норм труда, оплаты и графика работы.

## **2.5. Анализ мотивации персонала**

Целью анализа существующей системы мотивации в Insignia Cards Ltd является выявление уровня удовлетворённости сотрудников работой, атмосферой и руководством компании. Для этого работникам фирмы было предложено заполнить опросный лист. (см. Приложение 1)

Опрос является одним из наиболее распространённых методов исследования, позволяющий получить напрямую от респондента информацию различного характера. Данный метод дает возможность применять разнообразные математические методики для анализа полученных результатов. (17)

Вопросник состоял из 15 утверждений. Респондентов просили оценить по шкале от 1 до 10, на сколько они согласны с высказываниями, где 10 – это полностью согласен, а 1 – абсолютно не согласен. В опросе приняло участие порядка 65% работников фирмы. На рисунке 2 изображены итоги опроса.



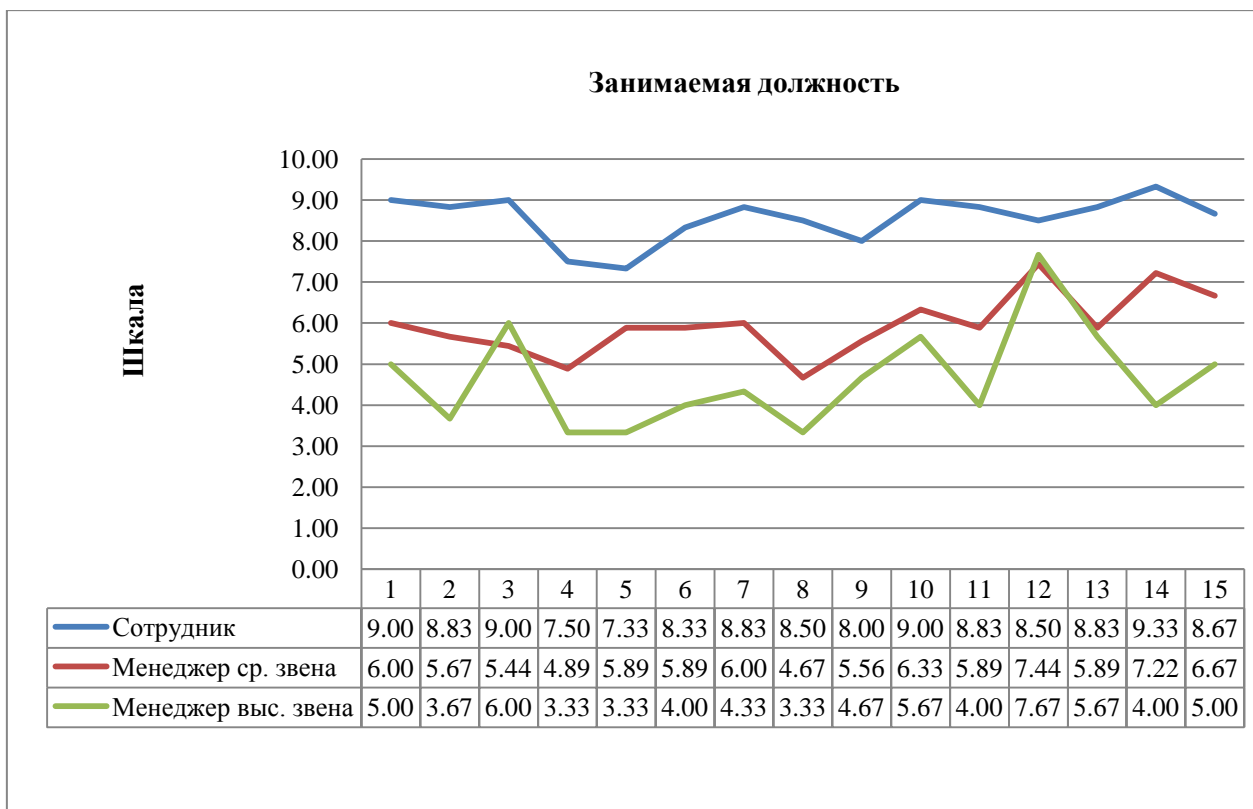
**Рисунок 2.** Результаты опроса сотрудников Insignia Cards Ltd

*Источник:* составлено автором

Как показали результаты, ответившие, в среднем, оценили ниже всего утверждения об уровне организации, рабочего времени и этического поведения лидеров компании (вопросы 4, 5 и 8). Связано это с поведением руководителей Insignia GOC, которые, зачастую, действуют по принципу «цель оправдывает средства» и применяют некорректные нормы ведения бизнеса, такие как: ложь, манипуляция и нарушение правил. Это, в свою очередь, влияет на организацию работы, поскольку на решение некоторых вопросов затрачивается дополнительное рабочее время. Самые высокие оценки получили вопросы 12 и 14 (насколько мне лично интересна работа и доверие руководителя), что указывает на то, что сотрудники удовлетворены своей работой. В среднем, результаты ответов на остальные вопросы варьировались в пределах от 6 до 7 баллов.

На рисунке 3 представлены результаты ответов респондентов, разделённые по занимаемым ими должностям.





**Рисунок 3.** Средняя оценка по должности респондентов

*Источник:* составлено автором

Из данного рисунка видно, что самые низкие оценки были поставлены высшим руководством компании, а самые высокие рядовыми сотрудниками. Высшее руководство оценило ниже всего утверждения о сотрудничестве, организации работы, рабочего времени и этическом поведении лидеров компании (2, 4, 5 и 8). Это проявляется в виде жалоб со стороны руководителей на перегруженность работой, их задержкой в офисе и многочасовой переработкой. У руководителей Insignia Cards Ltd часто нет времени для своих сотрудников, и они не могут предоставить им оценку их работы, что влияет на качество труда, поскольку сотрудники не имеют представления, насколько хорошо или плохо они справляются со своими задачами.

Ответы на рисунке 4 разделены по продолжительности трудоустройства респондентов в компании.



**Рисунок 4.** Средняя оценка по продолжительности трудоустройства

*Источник:* составлено автором

Из представленных результатов видно, что низкие оценки были поставлены теми респондентами, кто проработал в фирме более 6 месяцев. И хотя графики респондентов трудоустроенных от 6-12 месяцев и более 12 месяцев во многом совпадают, оценки последних самые низкие. Это позволяет сделать вывод, что чем дольше ответившие работают в компании, тем менее они мотивированны.

Анализ мотивации сотрудников Insignia Cards Ltd выявил, что самыми неудовлетворёнными в компании являются её руководители. Неправильная организация работы и некорректное отношение к ним и их мнению со стороны руководства Insignia GOC, являются главными причинами настолько низкой мотивации. В ходе опроса было определено, что два директора отделов находятся в поисках новой работы и готовы покинуть компанию. В ближайших планах Insignia Cards Ltd получение банковской лицензии и запуск новых продуктов на рынок. Смена руководителей отделов, может существенно повлиять на планы фирмы и притормозить выпуск запланированных карт, что в свою очередь, может негативно сказаться на репутации фирмы и её результатах. Это также влияет на работу других сотрудников компании, так как они не получают необходимую поддержку из-за перегруженности своих начальников.

## **2.6. Контроль над продуктивностью деятельности персонала**

В Insignia Cards Ltd на данный момент отсутствует контроль над продуктивностью деятельности персонала. Руководители отделов не имеют возможности проконтролировать, насколько эффективно работники исполняют свои обязанности и сколько времени они тратят на выполнение различных заданий. Работа в фирме организована таким образом, что некоторые задания различных отделов выполняются служащими операционного отдела. Связано это с тем, что операционный отдел, является самым многочисленным и работает 24 часа в сутки, следовательно, у работников есть время и возможность помогать другим отделам, в которых существует избыток работы.

Существующая, на сегодняшний день, в компании практика контроля над выполнением заданий сводится к тому, что перед сотрудниками ставятся определенные задачи и устанавливается время, к которому они должны быть выполнены. На еженедельных совещаниях, руководители дают директору отчет о статусе текущих заданий, но при этом руководители не ведут отчетность о том сколько времени и/или ресурсов было потрачено на выполнение того или иного задания.

В Insignia Cards Ltd также отсутствует постоянная обратная связь. Совещания в формате «один на один» проводятся с сотрудниками не регулярно. Предоставление работникам информации о том, как они выполняют работу, затрудняется тем, что параметры измерения продуктивности в фирме отсутствуют. Программное обеспечение, с которым работают сотрудники, не позволяет получать подробных отчетов о проделанных работниками действиях и затраченного на это времени. Тем самым, руководители не всегда могут документально подкрепить свою оценку.

Контроль над продуктивностью необходим для эффективности работы компании и ее конкурентоспособности на рынке. Имеющееся в компании программное обеспечение, не позволяет руководителям получать необходимые отчеты и затрудняет процесс обратной связи и оценки эффективности выполняемой работы.

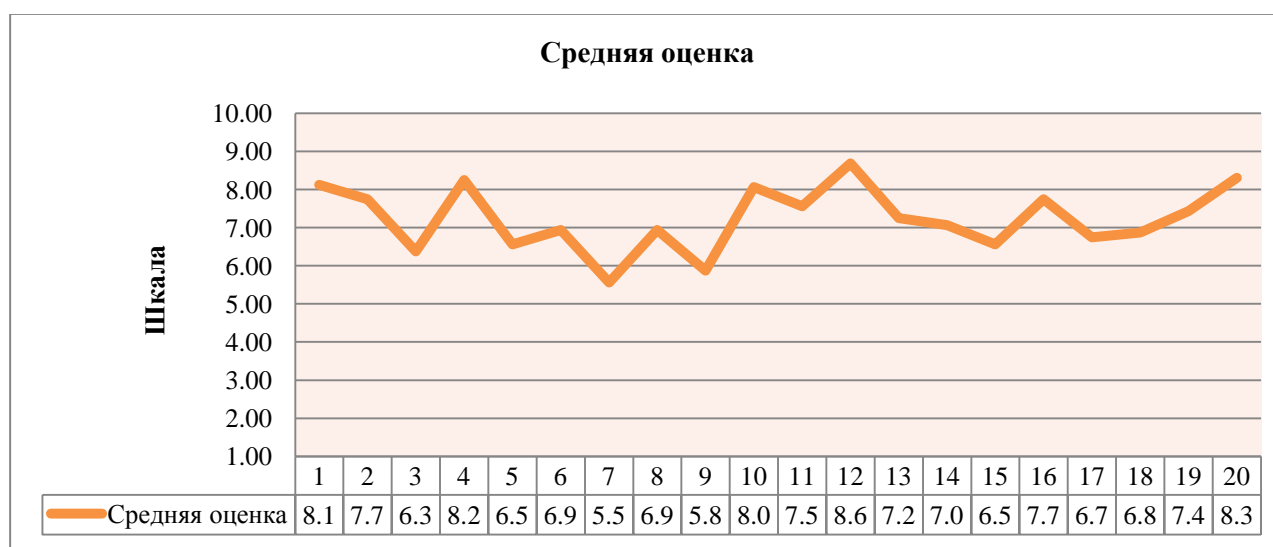
По результатам анализа системы мотивации следует, что основная проблема в управлении человеческими ресурсами на сегодняшний день – это мотивация её высшего руководства. Мотивация высшего руководства настолько низка, что некоторые из них находятся в поисках нового места работы и планируют покинуть компанию. Это, в свою очередь,

может негативно сказаться на планах фирмы, поскольку в ближайших планах Insignia выпуск новых продуктов. Кроме того, на данный момент в фирме отсутствует контроль над продуктивностью и эффективностью работы персонала. Используемое в компании программное обеспечение, не позволяет получить отчеты о проделанной сотрудниками работе. Это, в свою очередь, усложняет процесс обратной связи.

Результаты анализа показали, что для решения выявленных проблем в системе управления человеческими ресурсами, фирме необходимо устранить главные факторы неудовлетворённости руководителей и выстроить систему мотивации, как для высшего руководства компании, так и для остальных сотрудников. Помимо этого, компании следует создать систему контроля над эффективностью работы персонала и разработать параметры оценки работы сотрудников.

## 2.7. Основные направления совершенствования системы мотивации

Для определения факторов, которые могут положительно повлиять на мотивацию работников, им было предложено заполнить анкету (Приложение 2). Анкета состояла из 20 основных факторов мотивации, и респондентам предстояло оценить их важность для себя по шкале от 1 до 10, где 1 – это совсем не важно, а 10 – очень важно. Результат опроса представлен на рисунке 5.



**Рисунок 5.** Результат опроса по факторам мотивации

*Источник:* составлено автором

Согласно результатам опроса, сотрудники считают для себя самыми важными следующие факторы мотивации:

- Еженедельные совещания с руководителем – 8,1 балла
- Оценка труда – 7,7 баллов
- Свобода в принятии решений – 8,2 балла
- Бонус – 8,0 баллов
- Бесплатные чай и кофе – 8,6 баллов
- Командировка – 8,3 балла

Остальные факторы были оценены в среднем от 6 до 7 баллов. Исходя из ответов, были разработаны следующие предложения для повышения мотивации руководства и сотрудников компании.

### **Полномочия**

Важным аспектом, для повышения мотивации руководителей Insignia Cards Ltd является свобода действий. Зачастую руководство фирмы ограничено в своих действиях по причине внутренних процедур в материнской компании. Это увеличивает время работы и вызывает раздражение. Как показал опрос, организация работы налажена таким образом, что не позволяет работникам, в частности руководителям, использовать весь свой потенциал и знания. Предоставив руководителям больше свободы действий в планировании и выполнении работы, можно увеличить не только их мотивацию, но и продуктивность.

Кроме того, важно позволять руководителям самостоятельно принимать решения и отвечать за них. Когда человек заинтересован в своей работе, то он стремится к ответственности за результат. Ответственность является очень важным стимулом. Предоставляя больше свободы в принятии решений, можно в значительной мере повысить мотивацию руководителей.

Этот стимул можно также использовать, для мотивации других сотрудников компании, поскольку они также низко оценили использование своих способностей и навыков на работе. Руководители могут доверять работникам своих отделов различные ответственные поручения, например, какие-то свои задания. Главное, позволить им выполнять их так, как они считают нужным. Это поможет снять нагрузку с

руководителей и сподвигнет подчиненных усерднее работать, поскольку они будут чувствовать, что они развиваются и учатся чему-то новому на рабочем месте.

### **Визит в главный офис**

Как это бывает, недопонимание, и конфликты нередко являются следствием того, что стороны не осведомлены о работе друг друга. Поэтому, визит в главный офис и наблюдение за работой руководства может способствовать улучшению взаимопонимания сторон. Материнская компания имеет возможность предложить руководителям отделов посетить главный офис, находящийся в Лондоне и понаблюдать за их работой. Это позволит руководителям Insignia Cards Ltd иметь лучшее представление о работе компании в целом, узнать с какими трудностями приходится сталкиваться их руководству, лучше понять процессы и то, как принимаются те или иные решения. Визит такого рода может быть как одиночным бонусом, так и регулярным, происходящим раз в год. Стоимость командировки может не превышать 500 евро с человека, включая перелеты и отель.

Помимо этого, данный бонус может также использоваться для мотивации других сотрудников. Командировку в главный офис можно привязать к результатам работы, таким образом, это будет стимулировать работников к улучшению своих показателей труда.

### **Оценка работы**

Результат работы сотрудников должен постоянно оцениваться. Это поможет им понять, насколько хорошо они выполняют свою работу, убедиться, что их старания и усердие замечены начальством и они небезразличны своему руководителю. Это, также, даст им возможность увидеть, какие задания требуют от них больше усилий, и создаст стимул для поддержания высокой планки выполнения работы. Как показывает практика, у сотрудников появляется стимул работать лучше, когда они в конструктивной и доброжелательной форме получают оценку своей работы.

Введение системы оценки сотрудников в Insignia Cards Ltd, станет дополнительным стимулом для работников. В фирме, на сегодняшний день, отсутствует такого рода система. Беседы в формате «с глазу на глаз» проводятся не регулярно и руководителям сложно предоставить справедливую оценку выполняемой работы. Для внедрения оценки работы, руководителям каждого отдела необходимо разработать соответствующие

критерии оценки. Показатели оценки работы сотрудников должны быть четкими, доступными для понимания и простыми для измерения, а анализ работы служащих должен происходить регулярно. Обычно, подобные беседы проводятся между руководителем и подчиненными раз в месяц или на индивидуальной основе.

### **Совещания с глазу на глаз**

Совещания в формате «с глазу на глаз» являются важным элементом мотивации работников. Такого рода беседы желательно, по возможности, проводить раз в неделю со всеми подчиненными. Как правило, руководители на таких совещаниях, предоставляют работникам информацию об их достижениях, ставят перед ними цели, просят обратить внимание на те, или иные задачи. Важно помнить, что помимо оценки работы, работникам необходимо также признание их деятельности и вклада в дела компании. Руководители должны не забывать благодарить своих сотрудников за проделанную работу. Кроме того, данные совещания позволяют получить информацию о настроении сотрудников и климате в организации и могут предотвратить назревающий конфликт. Работникам очень важно знать, что их проблемы не безразличны начальству и, что к их мнению прислушиваются. Внедрение таких регулярных совещаний в Insignia Cards Ltd, позволит руководству лучше узнать своих подчиненных и поможет повысить их мотивацию.

Существует множество различных способов нематериальной поддержки работников. Для их внедрения не требуется дорогостоящих вложений, а результат может быть не хуже, чем от материального стимулирования. Такими мотиваторами могут быть перечисленные в вопроснике факторы:

- Скидки на продукцию компании - 6,5 баллов
- Участие в важных встречах - 7,0 баллов
- Дополнительный выходной, как вознаграждение - 7,2 баллов
- Право первого выбора отпуска - 7,7 баллов
- Возможность помогать в других проектах - 6,5 баллов
- Публичная благодарность - 6,7 баллов
- Обращение за советом - 7,4 баллов
- Поздравление с днем рождения - 6,9 баллов
- Персональная помощь - 6,8 баллов

Главное уделять сотрудникам внимание и не забывать благодарить их.

## 2.8. Контроль деятельности персонала

В ходе анализа системы управления человеческими ресурсами Insignia Cards Ltd, было выявлено, что одним из минусов фирмы является отсутствие контроля над деятельностью персонала. Устранение данного недостатка будет способствовать повышению эффективности работы компании и мотивации сотрудников.

### Ключевые индикаторы выполнения

Для внедрения механизмов контроля, изначально, необходимо выработать набор Ключевых индикаторов выполнения (KPI) или критериев оценки, которые будут использоваться для проверки и оценки работы. Каждый из отделов фирмы должен иметь свой набор показателей KPI, основанных на специфике выполняемой работы. В таблице 4 предложены основные Ключевые индикаторы выполнения работы для операционного отдела Insignia Cards Ltd. Автор сформировал KPI на основании опыта использования данных факторов другими фирмами, в частности: Microsoft, Asus, Canon, и личного примера работы в Arvato Services Estonia OÜ.

Таблица 4. KPI операционного отдела

№	KPI	Значение	Измерение	Примечания
1	Входящие звонки	9 минут на 1 звонок	продолжительность всех вызовов / количество всех звонков	усредненный показатель
2	Отвеченные э-мэйлы	6 минут на 1 э-мэйл	время, затраченное на все э-мэйлы / количество отвеченных э-мэйлов	усредненный показатель
3	Продуктивность	$\geq 80\%$	6 часов продуктивного времени в день, с учетом количества входящих звонков и э-мэйлов и среднего времени обработки	не включая перерывов на обед и отдых, в зависимости от объема работы
4	Качество звонков	$\geq 80\%$	использование формы контроля качества звонков	4 звонка в месяц, проходной балл для каждого 80%
5	Качество э-мэйлов	$\geq 80\%$	использование формы контроля качества э-мэйлов	2 э-мэйла в месяц, проходной балл для каждого 80%
6	Посещаемость	$\geq 85\%$	количество проработанных часов / количество запланированных рабочих часов	не считая запланированного отпуска

Источник: составлено автором



Показатели под номерами 1 и 2 обозначают среднее время обработки каждого звонка и э-мэйла. Данные нормативы служат для определения производительности сотрудников и помогают рассчитать необходимое количество работников на смену. Продуктивность указывает на то, сколько заданий выполняют служащие за определенный срок времени. Качество звонков и э-мэйлов, помогает проконтролировать качество выполняемой работы. Посещаемость влияет на качество труда сотрудников и на затраты фирмы, поэтому должна также постоянно быть под наблюдением.

Существует множество различных механизмов контроля работы. Выше предложены только самые основные из КРІ для телефонного центра, которые могут использоваться руководителями фирмы для контроля над эффективностью работы служащих. На данный момент, в компании активно используется только контроль над качеством звонков и э-мэйлов, поэтому внедрение других КРІ будет способствовать ориентированию работы сотрудников на результат и повысит их мотивацию.

#### **Отчеты звонков и э-мэйлов**

Для внедрения предложенных критерий оценки и контроля, необходимо иметь доступ к отчетам о телефонных звонках и э-мэйлах, а также систему регистрации посещаемости работы.

Менеджеры операционного отдела имеют возможность прослушивать записанные звонки и просматривать отчеты о количестве поступивших в день звонков, но при этом у них нет возможности просматривать более подробную статистику на каждого оператора. Для этого, необходимо послать запрос на данную услугу телефонному провайдеру фирмы. Такого рода отчет, должен содержать в себе данные о принятых каждым оператором звонках, времени их поступления и продолжительности, времени удержания клиента в режиме ожидания и времени входа и выхода оператора из телефонной системы. Поскольку в существующем контракте, Insignia Cards Ltd с телефонным провайдером, такой отчет не предусмотрен, его нужно будет запросить дополнительно.

Все э-мэйлы клиентов обрабатываются операторами в системе MS Outlook, что делает невозможным отслеживание времени их обработки, а также затрудняет поиск корреспонденции с конкретным клиентом. Решение данной проблемы возможно с помощью обновления используемой системы CRM (*Customer Relationship Management*). На сегодняшний день, данная система используется для регистрации

телефонных запросов клиентов и для просмотра их регистрации и операций с картами. Расширение функциональности CRM позволит получать и отправлять электронные письма клиентам напрямую из системы, прикреплять их к регистрационной карточке, а также даст возможность получать необходимые отчеты о проведенных работниками операциях в системе и затраченного на это времени. Это, в свою очередь, поможет руководителям контролировать качество работы сотрудников телефонного центра, улучшит эффективность их труда и позволит предлагать клиентам лучшее обслуживание. Стандартной цены на такого рода услуги нет, поскольку все дополнительные функции являются заказными и разрабатываются с учетом потребностей каждого клиента отдельно. Окончательная цена будет зависеть от таких факторов как: требования к системе, время затраченное на разработку, условия текущего контракта фирмы с поставщиком системы CRM и т.д. Для получения конечной стоимости, фирме надо обратиться к разработчику за ценовым предложением.

### **Контроль посещаемости**

Для контроля посещаемости работников, фирме необходимо приобрести систему учета рабочего времени. Данная система служит для отслеживания передвижения сотрудников во время их работы и контроля их посещаемости. Данные сведения могут быть также использованы для начисления зарплаты, поскольку они дают более точную информацию. Для этого на двери офиса, надо установить считыватели, которые будут регистрировать время прихода и ухода каждого работника. Работник будет обязан предъявить свой электронный ключ считывателю на входе и выходе. Устройство подробно регистрирует, в какой день и час сотрудник вошел в офис, когда и на какое время он из него отлучался, а также в котором часу он ушел домой. Таким образом, можно с точностью до минуты рассчитать, какое время сотрудник находился на работе.

На сегодняшний день на рынке существует множество различных фирм предлагающих оборудование для контроля посещаемости работников. Исходя из специфики работы Insignia Cards Ltd, выбор был сделан в пользу многофункциональных биометрических систем доступа и учета времени присутствия. Данные аппараты предоставляют контроль доступа двери, позволяют регистрировать приход и уход сотрудников и производят их верификацию. С их помощью исключается несанкционированный доступ в офис, что не маловажно для фирмы, поскольку она работает с электронными деньгами. Мультифункциональность позволяет использовать, как биометрическую

аутентификацию, так и проксимити карты, что удобно, когда требуется предоставить временный доступ в помещение. Программное обеспечение, накапливает данные о посещаемости и позволяет создавать различные отчеты для всестороннего управления персоналом.

В таблице 5 приведено сравнение четырех видов биометрических систем контроля доступа и учета времени различных производителей.

**Таблица 5.** Сравнение систем контроля доступа и учета времени

<b>Критерии</b>	<b>ZKSoftware Biopad 100 (18)</b>	<b>ZKSoftware IN-01A(18)</b>	<b>Fingertec i-Kiosk 100 Plus (19)</b>	<b>ClockRite C-250 (20)</b>
Отпечаток пальца	Да	Да	Да	Да
Карта	Да	Да	Да	Да
Пароль	Нет	Нет	Нет	Да
ПО управления	Да	Да	Да	Да
Интерфейсы связи	TCP/IP, USB-host, Ethernet 10/100	RS485, TCP/IP,USB-host	TCP/IP, RS232 и RS485, USB	RS232/485, TCP/IP, USB-client
Опционально	WiFi, GPRS	WiFi, GPRS	WiFi, GPRS	WiFi
Количество отпечатков	6,000	3,000	10,000	3,000
Количество записей	300,000	100,000	200,000	100,000
Количество бесконтактных карт	10,000	10,000	10,000	3,000
Встроенный аккумулятор	Да	Да	Да	Да
Автономная работа	до 4 часов	до 4 часов	-	до 4 часов
Встроенная камера	Да	Нет	Да	Нет
Встроенный RFID ридер	Да	Да	Да	Да
Хранение данных	2GB SD карта	Да	Да	Да
Фотография сотрудника	Да	Нет	Да	Нет
USB порт	Да	Да	Да	Да
Поддерживаемые ПО	Windows, Linux, Android	Windows, Linux	Windows, Linux	Windows
Цена	275.00 €	132.00 €	881.00 €	473.00 €

*Источник:* составлено автором

Проанализировав выше представленные варианты аппаратов, выбор был сделан в пользу системы Biopad 100 от производителя ZKSoftware. Выбор обусловлен тем, что спецификации данного устройства не уступают остальным моделям и даже превышают по таким параметрам как: количество записей событий, встроенная камера, поддержка сетевого интерфейса Ethernet, опция захвата фото процесса регистрации для дополнительной безопасности, совместимость с различными ПО.

Внедрение данной системы не требует больших усилий и средств. Процесс установки аппарата занимает не более одного часа и может производиться сотрудником ИТ отдела. Программное обеспечение управления ZKTime 5.0, входящее в комплект с устройством, позволяет создавать отчеты требуемого формата, а также дает возможность экспортировать записи посещаемости для интеграции в сторонние бухгалтерские программы. Введение системы позволит руководству контролировать посещаемость сотрудников и предоставит возможность реализовать бонусные схемы, при которых сотрудник должен находиться определенное время на работе для того, чтобы иметь право на получение премии. В дополнение, это также облегчит работу финансового отдела по расчету зарплат, отпусков и больничных.

## **Выводы**

В ходе проведенного анализа системы управления человеческими ресурсами Insignia Cards Ltd было выявлено, что основными проблемами в управлении персоналом являются мотивация высшего руководства и отсутствие контроля над продуктивностью и эффективностью работы персонала. Используемое в компании программное обеспечение, не позволяет получить отчеты о проделанной сотрудниками работе и усложняет процесс обратной связи с работниками.

Результаты анализа показали, что для решения выявленных проблем в системе управления человеческими ресурсами, фирме необходимо разработать систему мотивации, как для руководителей компании, так и для остальных сотрудников. Кроме того, компании следует внедрить систему контроля эффективности труда и параметры оценки работы.

Для определения факторов мотивирующих персонал, им было предложено заполнить соответствующую анкету. Исходя из результатов вопросника, для повышения мотивации сотрудников, были разработаны следующие предложения:

- Расширение полномочий - поможет увеличить продуктивность и мотивацию руководителей, а также снять с них нагрузку переложив некоторые задания на подчиненных.
- Визит в главный офис - позволит руководителям иметь лучшее представление о работе компании в целом и лучше понять процессы принятия решений. Может стать стимулом для работников к повышению результатов труда.
- Оценка работы - поможет сотрудникам понять, насколько хорошо они выполняют свою работу, убедиться, что их старания и усердие замечены начальством.
- Совещания в формате «с глазу на глаз» - позволит руководству лучше узнать своих подчиненных и поможет повысить их мотивацию и повлиять на результат труда.
- Прочие нематериальные мотиваторы – не требуют денежных вложений и будут способствовать улучшению мотивации сотрудников.

Для контроля эффективности труда, фирме было предложено выработать параметры оценки работы для каждого отдела. Для контроля эффективности работы операционного отдела Insignia Cards Ltd, был разработан набор Ключевых индикаторов выполнения, который включает в себя основные параметры контроля для телефонного центра. Управление данными КРІ будет способствовать ориентированию работы сотрудников на результат и повысит их мотивацию.

Для внедрения предложенных критерий оценки и контроля, фирме было рекомендовано обновить систему CRM и запросить дополнительный отчет у телефонного провайдера. Отчеты по звонкам и э-мэйлам позволят измерять объем выполняемой работы, ее качество и скорость.

В ходе работы, компании также было рекомендовано установить систему учета рабочего времени. Контроль посещаемости предоставит возможность учета рабочего времени, может стать частью системы бонусов и облегчит расчет заработной платы.

Внедрение рекомендаций поможет повысить уровень мотивации в компании и предоставит возможность проконтролировать эффективность работы сотрудников, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на результативность деятельности организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данной работы было разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и контроля деятельности персонала фирмы Insignia Cards Ltd. В задачи работы входило: изучение теоретических материалов, связанных с темой исследования, проведение анализа системы управления персоналом фирмы и разработка предложений по совершенствованию.

В ходе анализа организационно-функциональной структуры было выявлено, что все работы, выполняющиеся в компании, соответствуют исполняемым задачам и целям деятельности фирмы. Пересекающихся функций в фирме нет, и функциональные обязанности соответствуют должностным инструкциям.

Анализ кадров компании выявил увеличение штата сотрудников в 2014 году на 8%. И хотя количество выбывших сотрудников выросло, коэффициент постоянства персонала возрос, что указывает на стабильность кадров в фирме.

Анализ контроля деятельности установил, что на данный момент в фирме отсутствует контроль над продуктивностью и эффективностью работы персонала. Используемое в компании программное обеспечение, не позволяет получить отчеты о проделанной сотрудниками работе.

Из проделанного анализа мотивации следует, что основная проблема в управлении человеческими ресурсами – это мотивация сотрудников, особенно высшего руководства.

Таким образом, в ходе работы были выявлены две основные проблемы:

- 1) мотивация сотрудников

Опрос показал, что самая низкая мотивация, у руководителей Insignia Cards Ltd. Связано это с организацией работы и отношением к ним их начальников из материнской компании. В ходе работы было определено, что двое из директоров готовы поменять работу, а это может негативно повлиять на планы фирмы и ее результаты.

2) отсутствие системы контроля над эффективностью работы персонала

Руководители не ведут отчетность о том, сколько времени и ресурсов тратится на выполнение того или иного задания. Программное обеспечение фирмы не позволяет получать необходимых отчетов, что в свою очередь, затрудняет процесс обратной связи и оценки эффективности работы компании.

Исходя из этого, для решения данных проблем были подготовлены следующие предложения:

1) разработать систему мотивации сотрудников

Для повышения мотивации сотрудников был предложен ряд мотиваторов, включающий в себя: командировку в главный офис, расширение полномочий руководителей, оценка работы сотрудников, регулярные совещания «с глазу на глаз» и ряд других нематериальных факторов мотивации.

2) внедрить систему контроля эффективности и параметры оценки работы

Для внедрения системы контроля эффективности работы, был предложен набор Ключевых индикаторов выполнения и разработан метод их исчисления. На основании результатов было выявлено, что фирме необходим доступ к отчетам по звонкам и э-мэйлам, а также система учета посещаемости. Вследствие этого, был проведен сравнительный анализ нескольких систем контроля доступа и учета времени работы и выбрано подходящее решение.

Проведенная работа выявила, что поставленные перед автором проблемы были успешно раскрыты и решены. Внедрение предложенных рекомендаций должно положительно сказаться на мотивации сотрудников и эффективности их работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Магур, М. И., Курбатова, М. Б. (2011). *Ценностный подход к управлению человеческими ресурсами*. [WWW] <http://www.maguru.ru/articles/?ID=35> (25.10.2014).
2. Armstrong, M. (2001). *Human Resource Management Practice*. (8. tr). London: Kogan Page Limited. 928 lk.
3. Епишкин, И. А. (2013). *Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент»*. Москва: МИИТ. 157 lk.
4. Graham, H.T., Bennett, R., (1998). *Human Resources Management*. (9. tr). Harlow: Pearson Education Limited. 435 lk.
5. Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management*. (3. tr). London: Kogan Page Limited. 189 lk.
6. Клочков, А. К. (2010). *KPI и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов*. Москва: Эксмо. 103 lk.
7. Mehrmann, E. (2003). *Mitarbeiter fördern: Motivationsinstrumente für den Unternehmenserfolg*. Nürnberg: Bw Bildung Und Wissen. 211 lk.
8. Pearson, B. (2006). *Контроль результатов деятельности как главный элемент управления персоналом*. [WWW] [http://www.elitarium.ru/2006/03/24/kontrol\\_rezultatov\\_dejatelnosti\\_kak\\_glavnyjj\\_jelement\\_upravlenija\\_personalom.html](http://www.elitarium.ru/2006/03/24/kontrol_rezultatov_dejatelnosti_kak_glavnyjj_jelement_upravlenija_personalom.html) (05.11.2014).
9. Кибанов, А. Я. (2005). *Управление персоналом организации. Учебник*. Москва: Инфра-М.
10. Среднее время. – *Beeper Communication Center*. [WWW] [http://www.beeper.ru/service/srednee\\_vrema\\_zaderjki\\_zvonka/](http://www.beeper.ru/service/srednee_vrema_zaderjki_zvonka/) (14.11.2014).
11. Данилова, О. (2012). *KPI для call-центра... Сколько вешать в граммах?* [WWW] <http://incallcenter.wordpress.com/> (14.11.2014).
12. McKinnie, J. *Call centre definitions*. [WWW] [http://www.huntingdonshire.gov.uk/SiteCollectionDocuments/HDCCMS/Documents/Call%20Centre%20Documents/call\\_centre\\_definitions.pdf](http://www.huntingdonshire.gov.uk/SiteCollectionDocuments/HDCCMS/Documents/Call%20Centre%20Documents/call_centre_definitions.pdf) (14.11.2014).



13. Key Facts and History. – *Insignia Cards Ltd.* [WWW] <http://www.insignia.com.mt/our-company/key-facts-and-history/> (05.11.2014).
14. About Insignia - *Insignia Group of Companies.* [WWW] <http://www.insignia.co/about-insignia/> (05.11.2014).
15. Движение рабочей силы. – *Grandars.* [WWW] <http://www.grandars.ru/student/statistika/dvizhenie-rabochey-sily.html> (25.11.2014).
16. Среднесписочная численность. Порядок расчета. – *Бухсофт.* [WWW] <http://www.buhsoft.ru/?title=pressa/63/at.php> (25.11.2014).
17. Метод опроса. – *Консалтинговая компания ANTEMA.* [WWW] [http://www.antema.ru/tools/metod\\_oprosa/](http://www.antema.ru/tools/metod_oprosa/) (30.11.2014).
18. Time Management Solutions. – *ZKTechnology.* [WWW] <http://www.zktechnology.eu/> (12.12.2014).
19. Brochure. – *FingerTec.* [WWW] [http://www.fingertec.com/images/w\\_brochure/ikiosk100p\\_r.html](http://www.fingertec.com/images/w_brochure/ikiosk100p_r.html) (12.12.2014).
20. Clocking Systems. – *ClockRite.* [WWW] <http://www.clockrite.co.uk/wireless-fingerprint-clocking-system-1329-p.asp> (12.12.2014).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Опросный лист 1

Dear employee, please evaluate how much you agree with the following statements:

Please leave your evaluation using the below scale of 1 to 10, where 10 - I completely agree ... 1 - I completely disagree.

№	Question	Evaluation Scale									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Working conditions in our company - both in terms of physical conditions and in terms of employee relations - contribute to good and stable work										
2	Our company has created an atmosphere for productive collaboration, information sharing and teamwork										
3	Management of our company understands the importance of training and development and invests significantly in it										
4	Work in our company is well organized, which allows employees to perform at a high level of quality, use in full their abilities and skills and feel the importance of their professional activities										
5	Working rhythm allows employees to make considered decisions and to perform their work tasks qualitatively										
6	The conditions in our company promote mutual exchange of ideas relating to improvement of work										
7	Our managers appreciate and take into account proposals, initiatives and opinions of subordinates										
8	Our leaders behave in accordance with ethical standards, objectively evaluate their subordinates and are endeavoring to provide them with conditions for productive work										
9	Our leaders are open and honest, they make sure that their subordinates are always well informed about what is happening										
10	Our management generates employees mindset to respect the interests of customers and build with them long-term partnerships										

## Приложение 1 продолжение

Nr	Question	Evaluation Scale									
11	With this company I see prospects for my own development, opportunity for personal and professional growth and career	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	The work that I am doing is important and interesting for me personally	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Company gives me a sense of stability, permanent employment, social security and confidence in the future	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	My manager trusts me and listens to my opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	I am satisfied with my job	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### At the end couple of questions about you:

- Sex:  Female  Male
- Age:  < 25  25-35  35-45  > 45
- How long do you work in the company:  < 3 months  3-6 months  6-12 months  > 12months
- Education:  Secondary  Post-secondary  University  Post-graduate level
- Your position in the company:  Ordinary employee  Middle level management  High level management

**Thank you!**

## Приложение 2. Опросный лист 2

Dear employee, please evaluate how important you find the following motivation factors to be:

Please leave your evaluation using the below scale of 1 to 10, where 10 - very important ... 1 - completely unimportant.

Nr.	Question	Evaluation Scale									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Weekly one to one talks with manager	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Monthly performance review	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Additional trainings, courses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Freedom in decision making	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Discounts on company's products	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Birthday greetings from company	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Round table with management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Important events' presents (weddings, child birth, graduation)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Posibility to evaluate your colleagues' work	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Bonus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Free lunches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Free tea and coffee	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Additional day off as bonus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Participation in important meetings	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Assisting in other projects	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Being able first to choose holiday	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Public appraisal for my work	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Assistance in personal matters	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Seeking for my advice and opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Business trip	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## AUTOREFERAAT

Töö aktuaalsus seisneb selles, et personalil on oluline roll ettevõttes. Firma stabiilsus turul ja selle kasum sõltuvad ettevõtte töötajate teadmistest, oskustest ja nende motiveerimisest.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud personalijuhtimise süsteemi motivatsiooni ja kontrolli parandamiseks firma Insignia Cards Ltd näitel.

Selle eesmärgi saavutamiseks on vaja lahendada järgmised probleemid:

- Uurida teoreetilist materjali, mis on seotud inimressursside juhtimissüsteemiga
- Analüüsida personalijuhtimise süsteemi firmas Insignia Cards Ltd
- Töötada välja ettepanekud, et parandada töötajate motivatsiooni ja kontrollsüsteemi

Selleks on kasutatud järgmisi meetodeid:

1. Struktuurne analüüs
2. Juhtimissüsteemi analüüs
3. Kirjeldav analüüs

Uurimisobjekt: firma Insignia Cards Ltd.

Uurimisvaldkond: inimressursside juhtimissüsteem.

Struktuur: töö koosneb sissejuhatausest, kahest peatükist ja kokkuvõttest. Esimeses osas on sissejuhatus personalijuhtimise süsteemi teooriasse. See peatükk kirjeldab personalijuhtimise, personali motivatsiooni ja kontrolli tööriistade ja meetodeid. Teine osa koosneb ettevõtte Insignia Cards Ltd personalijuhtimise süsteemi analüüsist ja ettepanekutest motivatsiooni- ja kontrollsüsteemi täiustamiseks. Kasutatud kirjandus: 7 raamatut ja 13 veebilehti vene ja inglise keeles.

## **Teoreetilised alused**

Töö käigus vaadatakse üle personalijuhtimise ja motivatsiooni teoreetilised alused ja rakendatakse järgmisi personalitegevuse kontrollimeetodite instrumente:

- Töövestlus
- Eesmärkide kooskõlastamine
- Läbirääkimisi äritegevuse tootlikkuse kohta
- Tagasiside
- Ülesannete ja kohustuste delegeerimine/üleandmine
- Rahalised stiimulid
- Küsitlus
- Tööhinnang
- KPI – personaalse töötulemuse näitaja

## **Firma Insignia Cards Ltd lühikirjeldus**

Ettevõtte on registreeritud Maltal 2012. aastal ja on litsentseeritud Financial Services Authority (MFSA) poolt Maltal. Ettevõtte tegevuseks on makseteenuste osutamine ja e-raha väljastamine. Insignia Cards Ltd on üks osa Insignia Group of Companies kontsernist, mis on asutatud 1996. aastal ja omab esindusi Moskvast, Londonist, New Yorgist, Kiievis ja mujal. Insignia Cards Ltd sai VISA täisliikmeks 2013. a. mais. Antud hetkel on töötajate arv tõusnud 27. inimeseni arvestamata juhatuse liikmeid. Väljastatud kaaartide kogus on ületanud 1000 kaardi piiri.

## **Organisatsiooniline ja funktsionaalne struktuur**

Töös analüüsiti ettevõtte organisatsioonilist ja funktsionaalset struktuuri, mis näitas, et kõik firmas teostatavad tööd vastavad püstitatud eesmärkidele. Kattuvaid funktsioone firmas ei tuvastatud ja tööülesanded vastavad ametijuhendites kirjeldatud kohustustele.

## **Personali analüüs**

Töö käigus analüüsiti ka ettevõtte personali, kust selgus, et Insignia Cards Ltd töötajate arv on 2014. a. seisuga kokku 16 inimest, mis on 14 % enam kui 2013. aastal.

Juhtimisaparaadi arv on püsinud muutumatuna ja koosneb 11. inimestest. Lihttööliste lisandumine kollektiivi näitab ettevõtte kasvu.

Samuti oli tehtud personali liikumise analüüs, millest on näha, et firma kollektiiv kasvas 2014. aastal võrreldes 2013 aastaga 8%. Töölevõtmise ja kaadrivoolavuse tegurid on vähenenud. See on tingitud asjaolust, et 2013. aastal toimus põhiline personali töölevõtt, aga 2014. aastal on toimunud lahkunud töötajate asendamine. Personali püsivuse koefitsient näitab, et vaatamata lahkunud töötajate arvu suurenenemisele 2014 aastal, on siiski enamik töötajaid töötanud ettevõttes terve aasta. Insignia Cards Ltd personalis domineerivad kõrgema haridusega töötajad. Nad moodustavad 55% kogu töötajate arvust.

Personali analüüsimise eesmärgiks on organisatsiooni tööjõukorralduse kindlaks määramine. Personali analüüsi käigus leiti, et firma töötajate arv kasvas 2014. aastal 8%. Töötajate püsivuse koefitsient kasvas, mis näitab firma stabiilsust. Enamik Insignia Cards Ltd personalist omab kõrgharidust ja selle arv on 4% suurem kui 2013. aastal.

### **Töö korraldamine**

Insignia Cards Ltd on kasutanud funktsionaalset tööjaotuse liiki. Sõltuvalt töötajate kohustuste ja tööülesannete iseloomust jagunevad nad tippjuhtideks, keskastme juhtideks ja töölisteks. Viimased on jagatud vastavalt töö kvalifikatsioonile, kas kõnekeskuse töötajateks, sekretäriks, kuller-, IT- ja turundusosakonna töötajateks.

Ettevõtte töökorraldus koosneb järgmistest olulistest osadest nagu töötajate töökeskkonda sulandumine, täiendkoolitus, instrueerimine, väljaõpe, tööjaotuse ja vastutusala määramine; koostöö töötajate ja osakondade vahel; ohutu ja tervisliku töötingimuste loomine; töönormide ja töötasu lubaduste täitmine.

### **Personali motiveerimine**

Analüüsimaks olemasolevat motivatsioonisüsteemi firmas Insignia Cards Ltd, tuleb välja selgitada töötajate rahulolu töökeskkonnaga ja ettevõtte juhtkonnaga. Selleks paluti ettevõtte töötajatel täita küsimustik.

Uuring koosnes 15. küsimusest, millele tuli vastata 10 palli skaalal. Vastus 10 tähendas, et vastaja on väitega täielikult nõus ja vastus 1 näitas mitte nõustumist. Uuringus osales umbes 65% töötajatest.

Küsitluse tulemused keskmiselt näitasid, et vastajad andsid madalamaid hinnanguid väidetele organisatsioonikultuuri, tööaja korralduse ja juhtide eetilise käitumise kohta. Madalaimad hinnangud andsid ettevõtte tippjuhid ja kõrgeimad lihtöölised. Firmajuhtidel ei ole sageli aega oma töötajatele ja nad ei anna tagasisidet nende töö kohta, mis kindlasti mõjutab töö kvaliteeti, sest töötajad ei tea, kui hästi või halvasti nad saavad oma ülesannetega hakkama.

Küsitluse tulemusena selgus, et madalaimad hinnangud on antud töötajate poolt, kes on ettevõttes töötanud kauem kui 6 kuud. Sellest võib järeldada, et firmas kauem töötanud inimesed on vähem motiveeritud kui uued töötajad.

Teostatud analüüsi tulemusena selgus, et Insignia Cards Ltd kõige rahulolematud töötjad on firma juhid. Uuringu käigus selgus, et kaks osakonnajuhatajat soovivad firmast lahkuda ja otsivad endale juba uut tööd. Osakonnajuhatajate vahetus võib oluliselt mõjutada ettevõtte eesmärke ja aeglustada kavandatud kaartide väljastamist, mis omakorda võib kahjustada firma mainet ja mõjutada oluliselt töötulemusi.

### **Kontroll töötajate tööproduktiivsuse üle**

Firmas Insignia Cards Ltd hetkel puudub kontroll personali tööproduktiivsuse üle. Osakonnajuhatajatel ei ole võimalust jälgida, kui efektiivselt töötajad täidavad oma kohustusi ja kui palju aega nad kulutavad erinevatele ülesannetele.

Firmas puudub ka pidev tagasiside töötajate ja juhtkonna vahel. Kohtumised ja vestlused "üks ühele" (*face to face*) vormis töötajatega on mitteregulaarsed. Teavet selle kohta, kuidas töötajad tööd teevad, raskendab asjaolu, et firmal puuduvad parameetrid, mille järgi mõõdetakse tootlikkust ehk töö produktiivsust. Tarkvara, millega inimesed töötavad, ei võimalda teha põhjalikke aruandeid ega näita töötajate poolt tööülesannetele kulutatud aega.

Tulemused näitasid, et lahendamaks probleeme personalijuhtimise süsteemis, peab ettevõtte eemaldama juhtide rahulolematuse peamised põhjused, ning üles ehitama motivatsiooni süsteemi nii juhtkonnale kui ka ülejäänud töötajatele.

Lisaks sellele tuleb ettevõttel rakendada kontrollisüsteem personali tegevuse efektiivsuse üle ja välja töötada kriteeriumid personali töö hindamiseks.



## Motivatsiooni süsteemi täiustamise põhisuunad

Tegurite määramiseks, mis avaldaks positiivset mõju töötajate motivatsioonile, paluti neil täita küsimustik, mis sisaldas küsimusi 20 olulisemaa motivaatori kohta. Vastajatel tuli hinnata nende tähtsust iseendale skaalal 1-10, kus 1 - ei ole üldse oluline, ja 10 - on väga oluline.

Vastused näitasid, et töötajad peavad kõige olulisemateks motivatsiooniteguriteks järgnevaid:

- Iganädalased kohtumised ja nõupidamised juhiga - 8,1 punkti
- Töö hinnangu saamine - 7,7 punkti
- Vabadus otsuste tegemisel - 8,3 punkti
- Boonustasu - 8,0 punkti
- Tasuta tee ja kohv - 8,6 punkti
- Töölähetused - 8,3 punkti

Vastuste põhjal on välja töötatud mitmeid ettepanekuid, et parandada juhtimise ja ettevõtte töötajate motivatsiooni, nagu näiteks:

- Juhil volituste laienemine - andes juhtidele rohkem paindlikkust töö planeerimise ja teostamise käigus, suurendades nende motivatsiooni ja tootlikkust.
- Töötajate töö hindamine - aitab töötajatel mõista, kui hästi või halvasti nad oma tööd teevad. Veenduda, et nende jõupingutused ja hoolsus on ülemuse poolt märgatud. Samuti see annab neile võimaluse näha, millised ülesanded vajavad neilt veel rohkem pingutusi ja innustavad säilitada kõrget jõudluse taset.
- Regulaarsed vestlused "näost näkku" - selliste kohtumiste korraldamine võimaldab Insignia Cards Ltd juhtkonnal paremini oma alluvaid tundma õppida ja aitab suurendada nende motivatsiooni.
- Töölähetus peakontoris - võimaldab Insignia Cards Ltd juhtidel teha ülevaade ettevõttest kui tervikust, tutvuda peakontori juhtkonna raskustega osakonna haldamisel, paremini mõista tööprotsesse ja kuidas langetada otsuseid. Lisaks antud tegurit saab kasutada boonuseks ning motiveerida teisi töötajaid.
- Mitmete teiste immateriaalsete motivatsiooni tegurite kasutamine, mida töötajad küsimustikus hindasid.

## Järelevalve/kontroll personali tulemuslikkuse üle

Kontrollimehhanismide kasutuselevõtuks on esialgu vaja töötada välja tulemuslikkuse põhinäitajad (KPI) või hindamiskriteeriumid, mida kasutatakse personali töö kontrollimiseks ja hindamiseks. Kõik ettevõtte osakonnad peavad saama oma KPI ehk näitajate kogumi, mis põhineb töö spetsiifikal. Ettevõttele oli pakutud tulemuslikkuse põhinäitajaid operatiiv-osakonna (kõnekeskuse) jaoks:

Näitaja	Väärtus
Sissetulevad kõned	9 min.
E-kirjade vastused	6 min.
Tootlikkus	≥80%
Telefonikõnede kvaliteet	≥ 80%
E-kirjade kvaliteet	≥ 80%
Personali tööl käimise kontroll	≥ 85%

Seal on palju erinevaid võimalusi kontrollimaks personali tööefektiivsust. Siin on välja toodud ainult kõige olulisemad KPI firma kõnekeskuse jaoks, mida saab ettevõtte juhtkond kasutada töötõhususe kontrollimiseks.

Praegu on firma aktiivselt kasutanud ainult kvaliteedikontrolli kõnede ja e-kirjade puhul, seepärast teiste KPI esile toomine aitab suunata personali töötulemusele ja suurendada nende motivatsiooni.

Pakutud hindamise ja kontrolli kriteeriumide rakendamiseks peab olema juurdepääs telefonikõnede ja e-kirjade aruannetele, samuti töötajate tööl kohal käimise registri kohta.

Operatsioonijuhid saavad kuulata salvestatud kõnesid ja vaadata aruandeid kõnede arvust, mis olid päeva jooksul tehtud, kuid nad ei näe detailset statistikat iga operaatori kohta. Selleks peavad nad tegema taotluse oma telefoniteenuse pakkujale. See aruanne peaks sisaldama teavet iga operaatori sissetuleva kõne kohta, kõne kestvust, klientide ooterežiimis hoidmise aega ja operaatori telefoni süsteemi sisenemise ja väljumise aega. Kuna senises lepingus Insignia Cards Ltd ja telefoniteenuse pakkuja vahel selline aruanne puudus, siis tuleb sellist lepingu muutust taodelda.

Kõikide klientide e-kirju töödeldakse programmis MS Outlook, mis muudab võimatuks jälgida neile kulutatud aega, samuti on raske leida kirjavahetust konkreetse kliendiga. Lahendust sellele probleemile saab leida kasutatava CRM süsteemi uuendamisel.

CRM süsteemi funktsionaalsuse laiendamine võimaldab saata ja vastu võtta e-kirju klientidelt otse süsteemist, lisada neid registreerimiskaardile ja koostada vajalikke aruandeid töötajate läbiviidud tehingute ja kulunud aja kohta. See omakorda aitab juhtidel jälgida kõnekeskuse operaatorite tööd ja pakkuda klientidele parimat teenust.

Et kontrollida töötajate tööl käimist, peab firma ostma tööaja registreerimissüsteemi. Seda süsteemi kasutatakse töötajate liikumise ja kohal viibimise jälgimiseks tööajal.

Tänapäeva turul on palju erinevaid ettevõtteid, mis pakuvad seadmeid töötajate jälgimiseks. Lähtudes Insignia Cards Ltd spetsiifikast, tehti valik multi-biomeetriliste süsteemide kasuks. Need seadmed võimaldavad kontrollida uste juurdepääsu ja registreerida töötajate saabumised ja lahkumised, teostatades nende identifitseerimise.

Nende abiga saab välistada volitamata inimeste juurdepääsu kontorisse, mis on ettevõtte jaoks oluline, kuna tegemist on elektroonilise rahaga. Multifunktsionaalsus võimaldab kasutada biomeetrilist identifitseerimist, samuti läheduskaarti (proximity cards), mis on kasulik, kui soovetakse anda ajutist sissepääsuluba. Tarkvara kogub andmeid tööl käimise kohta ja võimaldab teha erinevaid aruandeid tervikliku personalijuhtimise jaoks.

Töös oli tehtud mitme juurdepääsu kontrolli ja tööaja süsteemi võrdlev analüüs ning valituks osutus 100 Biopad, mille tootja on ZKSoftware. Antud valik põhineb sellele, et seadme funktsionaalsus ei ole teistest mudelitest halvem vaid ületab konkurente järgnevate parameetrite osas: sündmuste kirjade arv, sisseehitatud kaamera, tugivõrgustik internetis Ethernet, pildistamisfunktsioon registreerimise protsessis.

Selle süsteemi rakendamine ei nõua palju vaeva ja raha. Seade paigalduse protsess võtab mitte rohkem kui üks tund ja seda saab teha IT-osakonna töötaja.

Tarkvara ZKTime 5.0, mis kuulub seadme komplekti, võimaldab teha aruandeid valitud formaadis ning annab võimaluse eksportida kohalolijate registri teavet kolmanda osapoole raamatupidamistarkvara integreerimiseks. Antud süsteemi kasutusele võtmine võimaldab juhtkonnal jälgida töötajate tööaega ja siduda seda boonussüsteemiga, samuti kergendab finantsosakonna tööd.

## Kokkuvõte

Insignia Cards Ltd personalijuhtimise süsteemi analüüsi käigus leiti, et personalijuhtimise peamiseks probleemiks on puudulik tippjuhtide motivatsioon ja kontroll personali töö produktiivsuse ja efektiivsuse üle. Ettevõtte poolt kasutatud tarkvara ei anna ülevaadet töötajate töö edukusest ja raskendab töötajate vahelist tagasisidet.

Analüüsi tulemused näitasid, et selleks et lahendada tuvastatud personalijuhtimise probleeme, peab firma välja töötama motivatsiooni süsteemi nii ettevõtte juhtidele kui ka teistele töötajatele. Lisaks peaks ettevõtte rakendama personali järelevalvesüsteemi ja kontrolli tööeffektiivsuse üle ja samuti välja töötama parameetrid tööjõudluse hindamiseks.

Et määrata töötajatele motiveerivad tegurid, oli koostatud küsimustik. Uurimuse tulemuste põhjal on välja töötatud järgmised ettepanekud töötajate motivatsiooni parandamiseks:

- Juhi volituste laienemine - andes juhtidele rohkem paindlikkust töö planeerimise ja teostamise käigus, suurendades nende motivatsiooni ja tootlikkust.
- Töötajate töö hindamine - aitab töötajatel mõista, kui hästi või halvasti nad oma tööd teevad. Veenduda, et nende jõupingutused ja hoolsus on ülemuse poolt märgatud. Samuti see annab neile võimaluse näha, millised ülesanded vajavad neilt veel rohkem pingutusi ja innustavad säilitada kõrget jõudluse taset.
- Regulaarsed vestlused "näost näkku" - selliste kohtumiste korraldamine võimaldab Insignia Cards Ltd juhtkonnal paremini oma alluvaid tundma õppida ja aitab suurendada nende motivatsiooni.
- Töölähetus peakontoris - võimaldab Insignia Cards Ltd juhtidel teha ülevaade ettevõttest kui tervikust, tutvuda peakontori juhtkonna raskustega osakonna haldamisel, paremini mõista tööprotsesse ja kuidas langetada otsuseid. Lisaks antud tegurit saab kasutada boonuseks ning motiveerida teisi töötajaid.
- Mitmete teiste immateriaalsete motivatsiooni tegurite kasutamine, mida töötajad küsimustikus hindasid.

Tööedukuse jälgimiseks peab ettevõtte välja töötama parameetrid iga osakonna töötajate hindamiseks. Insignia Cards Ltd operatsiooniosakonnal tööeffektiivsuse ja kontrolli tõstmiseks on välja töötatud peamised tulemuslikkuse näitajad, mis hõlmavad endas peamisi kontrolli

parameetrid firma kõnekeskuse jaoks. Juhtimine KPI andmete abil võimaldab töötajate orienteeritust tulemustele ja tõstab nende motivatsiooni.

Kavandatud hindamise- ja kontrolli kriteeriumite rakendamiseks peab ettevõtte uuendama CRM süsteemi ja taotlema täiendavat aruannet telefonioperaatori poolt. Aruanded kõnede ja e-kirjade kohta aitavad mõõta töö mahtu, kvaliteeti ja kiirust.

Töö käigus tehti firmale ettepanek paigaldada tööaja kontrolli süsteem. Kontroll inimeste tööl viibimise ja puudumise üle annab võimaluse täpsemalt arvestada tööaega, töötasu ja boonussüsteemi.

Nende soovitude rakendamine aitab tõsta personali motivatsiooni ettevõttes ja pakub võimalust jälgida selle tegevuse efektiivsust, mis omakorda avaldab positiivset mõju organisatsiooni tegevuse edukusele.

Antud töö näitas, et ettevõttes Insignia Cards Ltd avastatud probleemid personaliga olid edukalt tuvastatud ja lahendatud. Kirjeldatud ettepanekute rakendamine peaks avaldama positiivset mõju töötajate motivatsioonile ja töö tulemuslikkusele.

## **SUMMARY**

### **DEVELOPMENT OF PROPOSALS TO IMPROVE THE MOTIVATION AND CONTROL OF STAFF AT INSIGNIA CARDS LTD**

**Olga Jegorova**

Language: Russian

Figures: 5

Pages: 39

Tables: 5

References: 20

Appendixes: 2

Keywords: -

Text of the Summary:

Relevance of the work lies in the fact that personnel play an important role in the company. Stability of the company in the market, its profits and results depend on the quality of employees' work, their knowledge, skills and motivation to work.

The purpose of this paper is to develop proposals for improving the motivation system and control of personnel, based on the analysis of the human resources management system at Insignia Cards Ltd.

To achieve this goal it is necessary to solve the following problems:

- To study the theoretical material related to human resources management system
- To analyze the system of human resource management at Insignia Cards Ltd
- Develop proposals to improve the motivation and control of personnel

In this paper were used the following research methods:

1. Structural Analysis
2. Analysis of the Management System
3. Descriptive Analysis (survey and observation)

The object of study: Insignia Cards Ltd. Subject of research: human resources management system.

Structure: work consists of an introduction, two chapters and a conclusion. In the first part of work is introduction to the theory of human resource management system. This chapter describes the essence of human resource management, motivation tools and methods of monitoring staff performance. The second part consists of the analysis of human resource management system of Insignia Cards Ltd and developed proposals for the improvement of the system of motivation and staff control. The literature used in this work consisted of 7 book and 13 web pages in Russian and English languages.

The analysis of organizational and functional structure revealed that all the work that is done in the company corresponds with executable goals and objectives of the company. There are no overlapping functions in the company and all responsibilities are relevant to job descriptions.

Analysis of the company's personnel showed an increase in staff in 2014 by 8% and a rise in the permanence of staff, indicating the stability of personnel in the company. It was also revealed that the majority of staff at Insignia Cards Ltd has higher education, which is 4% more than in 2013.

Organization of work in the company contains all the basic and essential elements, such as: training; coaching and professional development; division of labour and assignment to each employee his workstation and responsibilities; labour co-operation between employees and departments; creating safe and healthy working conditions; establishment of labour and payment standards, and work schedule.

Purpose of the analysis of the existing motivation system at Insignia Cards Ltd was to identify the level of employees' satisfaction of work, atmosphere and company's management. For this the company's workers were asked to complete a questionnaire. Motivation analysis showed that the main problem in the human resources management is the motivation of employees, especially senior managers. This is due to the organization of work and the attitude of the parent

company's superiors. During the course of work, it was determined that two of the directors are inclined to change jobs and this may affect the plans of the company and its results.

In addition to that there is no control over the efficiency and effectiveness of staff in the company. The company's software does not provide necessary reports about employees' work, which in turn, makes it difficult to give feedback and evaluate the efficiency of the company.

To determine the factors that can have a positive impact on the motivation of employees, they were asked to fill out a questionnaire. Based on the answers, a number of motivators have been proposed, including: trip to the head office, empowering managers, evaluation of staff, regular "one to one" meetings and a number of other intangible factors of motivation.

For the performance monitoring implementation there was proposed, a set of key performance indicators and developed a method of their calculation. KPIs will help employees to focus on the results and increase their motivation. It was revealed, that in order to implement KPIs, the company needs access to reports on calls and e-mails, as well as the time management system. As a result, company was advised to update the existing CRM system and request another call report from their telephone service provider. In addition to that, there has been done a comparative analysis of several access control and time management systems and a suitable solution was selected. Introduction of such system will enable management to monitor staff attendance and link it to the bonus system, as well as ease the work of the finance department for the calculation of wages.

This work revealed, that the problems posed to the author, were successfully uncovered and resolved. Implementation of recommendations should have a positive impact on employee motivation and effectiveness of their work.



Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....

(Olga Jegorova, 13. jaanuar 2015)

Üliõpilaskood: .....

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....

(Viktor Sarap, Dr. Sci. Tech, 13. jaanuar 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” ..... 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)