



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



# ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ



**Грязнова Вера Николаевна –  
кандидат социологических наук,  
доцент**

**Москва – 2017**

## Тема 5.5 Консультирование по вопросам развития организаций

1. Консалтинг по вопросам совершенствования мотивационной политики организации
2. Консультирование по вопросам оптимизации управления организацией
3. Особенности консультирования организаций малого бизнеса

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту **выделено** консалтинговых услуг, объединяемых в



**1. Общее управление.**

Здесь консультанты решают проблемы, связанные с *общим функционированием и развитием бизнеса.*

**2. Администрирование.**

Консультанты помогают *оптимизировать* деятельность администрации.

**3. Финансовое управление.**

Консультантами осуществляется *помощь в поиске источников финансирования и их эффективного использования.*

**4. Управление кадрами.**

Решаются задачи по *оптимизации* привлечению и использованию кадров.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту **выделено** консалтинговых услуг, объединяемых в



**5. Маркетинг.**

Консультанты способствуют *более эффективной рыночной деятельности* организации.

**6. Производство.**

Консалтинг направлен на *повышение эффективности производственной деятельности* промышленных предприятий.

**7. Информационные технологии.**

В этой сфере решаются проблемы *автоматизации* управленческой деятельности и деятельности специалистов – инженеров, экономистов, финансистов и т. д.

**8. Специализированные услуги.**

Консультанты решают определенные

**Организация представляет собой открытую развивающуюся систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для таких систем.**

**В процессе управления необходимо умелое использование различных знаний, поскольку концентрация на едином подходе при принятии управленческих решений в современных условиях не может быть эффективной.**

**Управленческие идеи должны быть гибкими, применяться с учетом особенностей развития каждой конкретной системы, стадии развития и с учетом имеющегося опыта.**



## Как повысить эффективность организации?

**Оптимизация** как системные изменения, модификация объекта с целью повышения его эффективности.

Однако, оптимизацию системы управления всегда следует осуществлять с осторожностью, поскольку она является **«МОЗГОМ»** организации.

## ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРИВОДИТ :

**К снижению затрат на управление**

**Улучшению показателей по персоналу (текучесть, уровень дисциплины, конфликтность и др.)**

**Упрощению организационной структуры, повышению интеграции и координации работы ее элементов**

**Повышению производительности труда, ритмичности профессиональной деятельности**

**Выявлению и использованию резервов управленческого труда**

**Уменьшению рисков принятия неэффективных решений**

**Повышению качества и эффективности управленческих процессов**

**Рациональному использованию ресурсов и др.**

**Оптимизация** может затрагивать управленческие  
**подсистемы:**  
организационную структуру  
функции управления  
технологии управления и личной работы персонала  
стили управления  
управленческую культуру  
коммуникации



## КОНСУЛЬТАНТ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН :

**УСТАНОВИТЬ ПОСТОЯННУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ С КЛИЕНТОМ**

**Разработать проект консалтинга и организационных изменений  
- четкий, ясный для всего персонала**

**Сформировать систему контроля процесса консультирования**

**Максимально использовать системный, ситуационный подход,  
выявлять причинно-следственные связи**

**По возможности использовать локальный эксперимент, с учетом  
результатов проводить дальнейшие изменения**

**Выявить качественные параметры системы управления: степень  
централизации – децентрализации (А), специализации-  
универсальности(В), формальности (бюрократизации) -  
неформальности (С), определив степень управляемости –  
неуправляемости (Д):  $D=f(A, B, C)$**



**ОДНАКО, ВСЕГДА НЕБХОДИМО  
УЧИТЫВАТЬ СПЕЦИФИКУ  
ОРГАНИЗАЦИИ!!!!!!**

**В настоящее время иногда регулируемый хаос является наиболее выгоден и оптимален для эффективной деятельности организации в сложившихся условиях внешней среды**

## **На практике востребованы**

**Эксклюзивность** оказываемых услуг.

**Конфиденциальность** исследовательских и консалтинговых проектов.

**Современность** научных подходов в проводимых исследованиях. На всех этапах исследовательского или консалтингового проекта должны использоваться только признанные и апробированные научные методы, а также эксклюзивные практические наработки консультантов.

## ФИЛОСОФСКИЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИИ

*«Чтобы понять общество, нужно понять  
МОТИВЫ ИНДИВИДОВ».*

Датский психолог *Я. Алстед*

---

**Заинтересованность** в работе порождает **благоприятные установки** по отношению ко всей совокупности общественных ценностей, а **отсутствие** заинтересованности и удовлетворенности работой, напротив, становится **социально-психологической основой** различных форм негативного поведения.

**Состояние дел в обществе определяет степень заинтересо-  
ванности** граждан в созидательной деятельности.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ



### **МОТИВ**

*(от лат. moteu – побуждать, приводить в движение)*

**Внутренняя побудительная сила, вызывающая определенные действия человека, направленные на удовлетворение потребностей.**

### **СТИМУЛ**

*(от лат. stimulus – остроконечная палка, которой подгоняли животных)*

**Побуждение к действию, имеющее преимущественно внешний источник.**

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ



### МОТИВАЦИЯ

**Внутренний процесс выбора** человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием **внешних (стимулы)** и **внутренних (мотивы)** факторов.

### МОТИВИРОВАНИЕ

**Формирование** по заданным параметрам структуры **ценностных ориентаций** и **интересов работника** и **развитие** на этой основе трудового потенциала организации.

### СТИМУЛИРОВАНИЕ

**Целенаправленное применение** по отношению к человеку стимулов **для воздействия** на его усилия, целеустремленность, добросовестность в деле решения задач, стоящих перед организацией.

# ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ

(основываются на **выявлении** потребностей людей и **их роли** в мотивации)

### Иерархия потребностей по А. Маслоу:

потребности образуют иерархию (или пирамиду), поскольку потребности **низшего уровня** должны удовлетворяться в первую очередь.

И только после того как они **удовлетворены**, человек стремится к удовлетворению потребностей **более высокого уровня**.

### Теория потребностей Д. МакКлеелланда:

теория мотивации, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на **три потребности высшего уровня**:

- ▶ потребность власти,
- ▶ успеха,
- ▶ причастности.

### Двухфакторная теория Ф. Герцберга:

теория мотивации, согласно которой потребности можно разделить на **две** части:

- ▶ **мотивирующие** потребности, определяющие удовлетворенность работой, и
- ▶ потребности, направленные на **устранение** негативных условий работы.

В теории двух факторов иерархия потребностей состоит из **высших** потребностей:

- ▶ удовлетворенности работой, ▶ творчества, ▶ признания,
- ▶ продвижения по службе — и из **10 низших** потребностей.

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ

(отражают **механизмы** мотивации)

### Теория ожиданий В. Врума:

теория мотивации, согласно которой мотивация выступает как актуальный процесс, который **направляет** и **побуждает** целенаправленное поведение.

**Ожидание** в процессуальных теориях мотивации – представление человека о том, **в какой мере** его действия приведут к **определенным** результатам.

### Теория справедливости:

теория мотивации, согласно которой работники **субъективно связывают** вознаграждение и затраченные для его получения усилия, а также **сравнивают** свое вознаграждение с вознаграждением, полученным другими работниками за аналогичную работу, стремясь ликвидировать свое отставание в уровне вознаграждения.

### Модель Портера-Лоулера:

**синтетическая** модель мотивации – **комплексная** теория мотивации, объединяющая элементы теории **ожиданий** и теории **справедливости**.

Включает **пять** переменных величин:

- ▶ затраченные усилия, ▶ восприятие, ▶ полученные результаты, ▶ вознаграждение, ▶ степень удовлетворения.

1

**СИСТЕМА МОТИВАЦИИ**

3

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ  
система**

**ЛИЧНОСТНАЯ  
система мотивации**

2

**КОРПОРАТИВНАЯ  
система мотивационных  
управленческих воздействий**



# 1 ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА

**Характер**  
базовой мотивации

**ОПРЕДЕЛЯЕТ**

**Систему**  
✓ потребностей,  
✓ интересов,  
✓ ценностей

## **Политические институты**

Социальная структура общества

## **Правовые нормы**

Тип системы управления трудом

## **Экономическая система**

## **Культурная подсистема**

Семья

Система образования

Общественная система ценностей и неформальных норм

## 2 КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА

### мотивационных управленческих воздействий

#### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

#### СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Морально-  
психологический  
климат

Развитие  
персонала

Организация  
труда

Трудовые  
отношения

Вознаграждение

Оценка  
персонала

Социальная защита

**ПРЯМОЕ  
МОТИВАЦИОННОЕ  
ВОЗДЕЙСТВИЕ**

**КОСВЕННОЕ  
МОТИВАЦИОННОЕ  
ВОЗДЕЙСТВИЕ**

### 3 ЛИЧНОСТНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ





## **СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА** **государственных служащих**

Это **комплекс материальных и нематериальных** стимулов,  
который **призван:**

- ✓ **обеспечить** качество и эффективность труда служащих;
- ✓ **привлечь** в сферу государственного управления высококвалифицированные кадры, с учетом их мотиваций выбора профессиональной деятельности именно на государственной службе;
- ✓ **создать** условия для реализации личностного потенциала работников, включая профессиональный и карьерный рост.

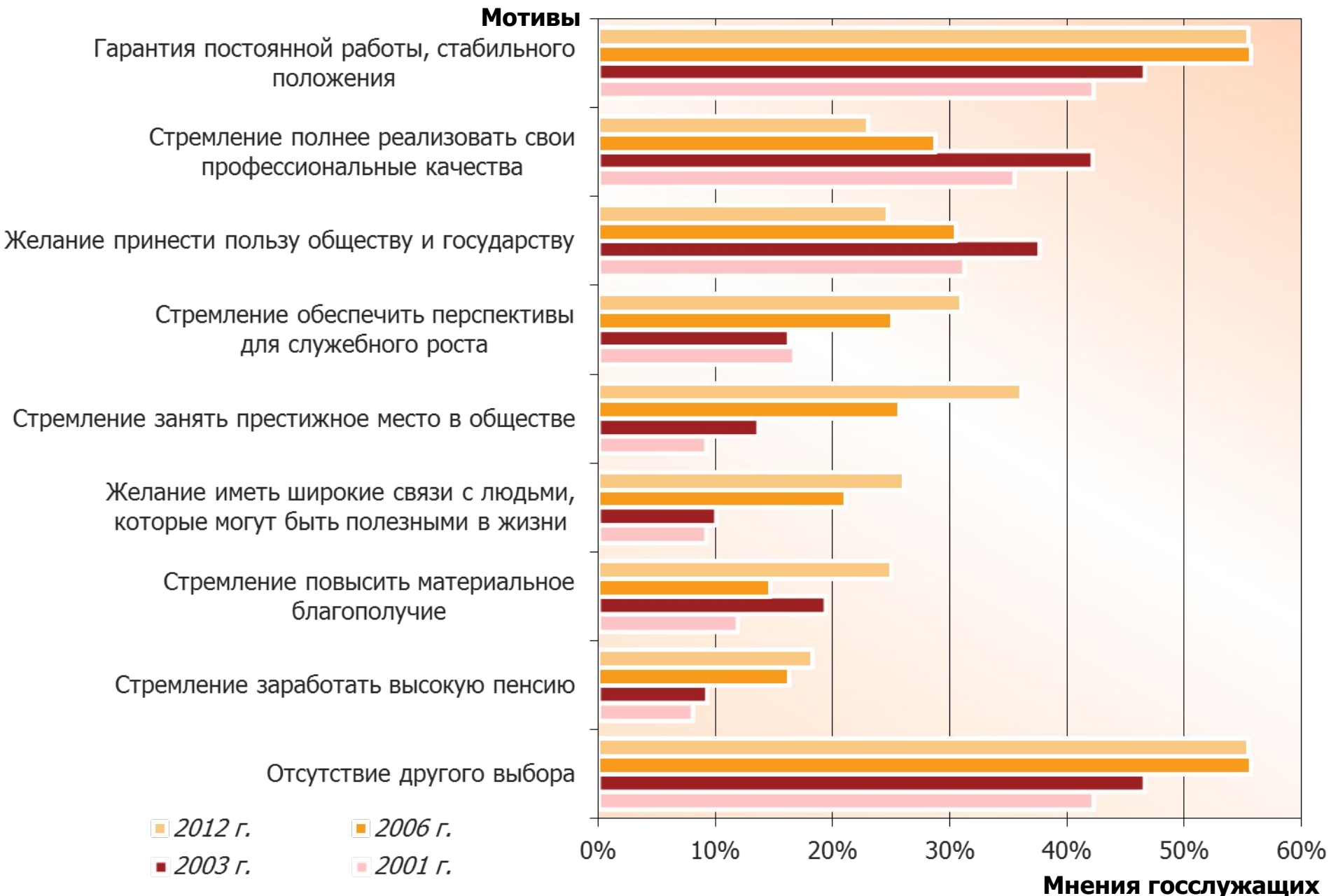
по рейтингу на основе опросов

## **КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАЦИИ выбора государственной службы**

- ✓ **стабильность** материального обеспечения;
- ✓ **гарантированный набор** социальных гарантий;
- ✓ **достойные условия** труда;
- ✓ **престижность** работы;
- ✓ **организация** и **бесплатность** повышения профессиональной квалификации;
- ✓ **перспективы** карьерного роста;
- ✓ **профессиональный** интерес;
- ✓ **мировоззренческая позиция** – служение государству и обществу.

# МОТИВЫ ПОСТУПЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ ГРАЖДАН

на государственную службу, %



# СТИМУЛЫ МАТЕРИАЛЬНЫЕ

**Конкурентоспособность** заработной платы в сравнении с другими видами деятельности.

**Наличие** постоянной и переменной частей заработной платы в денежном содержании и их **соотношение**.

**Связь** оплаты труда с результатами, **включая**

- ✓ их значимость,
- ✓ степень завершенности и самостоятельности выполняемых заданий,
- ✓ развитость обратной связи.

## СТИМУЛЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЛИЧНОСТНЫМИ ФАКТОРАМИ

➔ **Перспективы достижения целей,** связанных с мотивациями работы на государственной службе.

➔ **Восприятие** своей социально-профессиональной адаптации.

➔ **Результативность** профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

➔ **Реальное и перспективное** продвижение и карьерный рост.



## СТИМУЛЫ, СВЯЗАННЫЕ С ФАКТОРАМИ ВНЕШНЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

➔ **Реакция руководителей** на работу подчиненного (*похвала, порицание, представление к поощрению или наказанию*).

➔ **Соревнование** в конкурентной среде и публичность его результатов.

➔ **Социально-психологический** климат в коллективе, включая роль в нем справедливого отношения со стороны

➔ **Общественное мнение** (*внешнее и внутри коллектива*).

➔ **Привлекательность** содержания деятельности.

По своей сути  
**трудовая деятельность**  
государственного служащего

**направлена на**

- ✓ **реализацию** общенациональных интересов,
- ✓ **всемерное укрепление и развитие** всех сторон общественного и государственного строя.

**НЕСООТВЕТВИЕ**

**Уровень оплаты труда**  
государственных служащих  
**значительно ниже,** чем  
в коммерческих структурах,  
а **дополнительные**  
социальные гарантии  
**не в полной мере**  
**компенсируют**  
сложность и значимость  
их деятельности.

## **НЕГАТИВНЫЕ ЯВЛЕНИЯ**

- ✓ **потеря кадрового потенциала** (в течение 10 лет со своих постов уйдут более 50% государственных служащих, занимающих ключевые должности, а из-за острого дефицита высококвалифицированных специалистов среднего возраста их быстрая адекватная замена невозможна);
- ✓ **резкое снижение** компетентности и морально-нравственных качеств государственных служащих; высокий уровень коррупции, утрата мотивации.

# ОСНОВНЫЕ ДЕМОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ труда государственных служащих

## НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ОПЛАТЫ ТРУДА

### Причины возникновения:

- ✓ **слабая зависимость** оплаты труда от фактических результатов деятельности государственного служащего;
- ✓ **денежное содержание** служащих не соответствует уровню их жизни;
- ✓ **рост инфляции** «съедает» несвоевременную индексацию окладов.

# ОСНОВНЫЕ ДЕМОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ труда государственных служащих

## ОТСУТСТВИЕ МЕХАНИЗМА КАРЬЕРНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

### Причины возникновения:

- ✓ **отсутствие нормативно-правовых документов**, регулирующих должностное продвижение служащих;
- ✓ **недостаточная информированность** государственных служащих относительно возможных путей профессионального и должностного развития;
- ✓ **отсутствие индивидуальных** краткосрочных и долгосрочных планов карьерного роста государственных служащих.

# **ОСНОВНЫЕ ДЕМОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ труда государственных служащих**

## **СЛОЖНЫЙ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ**

### **Причины возникновения:**

- ✓ **постоянные реорганизации;**
- ✓ **отсутствие** гибкого рабочего времени;
- ✓ **авральный** режим работы и **сверхурочные нагрузки;**
- ✓ **возложение** на работников **дополнительных** функциональных обязанностей.


# ОСНОВНЫЕ ДЕМОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ труда государственных служащих

## ПЛОХИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

### Причины возникновения:

- ✓ **несоблюдение** норм охраны труда (перезагруженность рабочих кабинетов);
- ✓ **устаревшая** оргтехника;
- ✓ **нехватка** современных информационных технологий (программное обеспечение).

## ДЕМОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ



**НЕОБХОДИМОСТЬ**  
**изменений** системы мотивации и стимулирования труда  
государственных служащих  
с целью **формирования позитивной мотивации** и  
**нивелирования негативного влияния**  
внешних условий.



Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования. Необходим научный подход к изучению профессиональной мотивации государственного служащего в контексте развития института государственной службы и тех новых требований, которые предъявляет общество к профессии государственного служащего.

В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотивации с целью их приспособления к современной структуре потребностей человека.

Система профессиональной мотивации государственного служащего может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы мотивации и стимулирования в госорганах, общей системы управления и особенностей развития института государственной службы в современных условиях



# 1. Признайте, что подчиненные могут быть мотивированны чем-то, напрямую не связанным с их работой

Динамичные сотрудники, обладающие значительным потенциалом роста, как правило, увлечены спортом, хобби или другим делом, не имеющим отношения к работе. Эти внешние интересы не должны вступать в противоречие с работой. Можно использовать стремление сотрудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы **стимулировать их рост и мотивацию на рабочем месте.**

Интересуйтесь достижениями сотрудников. Ваше позитивное отношение к увлечениям подчиненного обязательно скажется на его работе. Благодаря поддержке руководства данная ситуация становится вдвойне выигрышной: **чем больших успехов добивается работник в жизни, тем выше качество и производительность его труда.**

## **2. Научите подчиненных измерять степень успешности проделанной работы**

Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и лучше самого руководителя отмечают свои победы и поражения.

Как этого добиться? Любая цель работы может быть измерена в простой системе оценок. Если задача не предполагает выражения результата в численной форме, создайте шкалу оценки производительности труда.

### **3. Отслеживайте уровень мотивации**

В большинстве организаций руководители **не имеют представления о действительном уровне мотивации своих подчиненных.**

Проводимые в компаниях исследования степени удовлетворенности сотрудников работой не включают оценку мотивации. Если вы начнете измерять мотивацию, то, вероятнее всего, вскоре научитесь ею управлять. Не имея данных об уровне мотивации, вы никогда не сможете улучшить этот показатель.

Периодически проводите измерения мотивации сотрудников. Пусть младшие руководители также регулярно контролируют изменение уровня мотивации своих подчиненных.

## **4. Узнайте у подчиненных, чего бы им хотелось**

У различных работников разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Вы не сможете мотивировать конкретных людей общими программами. Чтобы повысить мотивацию, необходимо найти **индивидуальный подход к каждому подчиненному**.

Один из способов это сделать — **делегирование** полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. Другой способ — **предоставить подчиненным возможность самостоятельно выработать собственные стратегические задачи и планы**.

## **5. Спрашивайте сотрудников о результатах их работы**

**Чем больше информации, тем выше мотивация.** Именно по этой причине хороший руководитель стремится сделать обмен данными внутри организации **более интенсивным.** **Старайтесь меньше говорить о себе, а больше спрашивать других об их работе.**

Задайте подчиненному вопросы, нацеленные на то, чтобы заставить его задуматься о проделанной работе и отчитаться о конкретных результатах. Вопросы «Каких результатов вчера достигла ваша команда?» или «Сколько звонков вы смогли обслужить за последний час?» стимулируют повышение уровня самоинформированности сотрудника. **Владение же информацией способствует внутренней мотивации.**

## **6. Объясните подчиненным принятую вами систему вознаграждений**

Произвольность в поощрениях и награждениях ведет к цинизму, а не к росту мотивации. Если новая программа взята с потолка, работникам начинает казаться, что руководители не уважают их. **Проявляйте уважение к сотрудникам** и при необходимости **подробно разъясните сотрудникам сущность новой программы поощрений**, ее цели и задачи. Дайте ясные ответы на вопросы подчиненных о том, как данная система поощрений может повлиять на их текущую деятельность.

## 7. Усильте взаимодействие

Во многих организациях руководители и их подчиненные слишком заняты, и поэтому редко видят друг друга. У них почти нет возможности общаться. Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и персоналом можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными. Организуйте работу в офисе таким образом, чтобы менеджеры чаще пересекались с рядовыми сотрудниками. **Вы не сможете повысить мотивацию человека, с которым редко видитесь.**

## 8. Создайте банк идей

Что думают ваши подчиненные? У них могут быть хорошие идеи, но большинство из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей. Вместе с тем большинство менеджеров хотело бы, чтобы подчиненные делились с ними своими идеями и свежими мыслями, просто руководители плохо умеют спрашивать. **Чаще всего они перебивают подчиненного или с ходу отвергают его предложения.** Такие руководители сразу лишают работников уверенности в себе и сами не могут добиться своей цели.

Можно ли избежать этого? Самый простой способ, позволяющий решить данную проблему, — **завести специальный блокнот, папку, файл, почтовый ящик на стене и т.п. и заносить в него идеи подчиненных.** Руководители, поставившие перед собой задачу заполнять в день, по меньшей мере, страницу такого блокнота или файла, очень быстро развивают в себе навык внимательно слушать работников, у которых «вдруг» оказывается много идей.



## 9. Мотивируйте знаниями

Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому вы можете использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора.

Как это лучше сделать? Направляйте на дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в работе, и чьи успехи получили признание сослуживцев. Сделайте дополнительные знания преимуществом, чтобы вдохновить работников продолжать обучение. Предложите подчиненному самому выбрать учебный курс и предоставьте ему возможность бесплатного обучения. **Знание — это мощный мотивирующий фактор; оно обходится удивительно дешево по сравнению со своей истинной ценой.**

## **10. Награждайте отдельных людей за совокупный вклад группы**

В нашу эпоху командной работы людям часто кажется, что их индивидуальные заслуги остаются неучтенными. Компании с большей готовностью признают успехи группы в целом. **Однако руководителю необходимо поощрять членов команд также на индивидуальном уровне. Только так он сможет повысить их личную мотивацию.**

Этого можно добиться, к примеру, поставив перед руководителями или лидерами групп задачу **еженедельно отчитываться о главных успехах отдельных участников.** С помощью таких отчетов вы сможете обобщить результаты в конце отчетного периода. Стремитесь к тому, чтобы непосредственные руководители и коллеги отмечали вклад отдельных сотрудников в общее дело.

## 11. Поддержите позитивный обмен информацией между подчиненными

Личные позитивные оценки работы сотрудников — действенный мотивирующий фактор. **Корпоративная культура, которая поддерживает стремление давать друг другу положительные оценки по результатам каждого выполненного задания, повышает уровень мотивации и производительности труда.**

Как этого достичь на практике? Во-первых, вы можете выработать у подчиненных культуру **взаимного признания заслуг**, разработав программу поощрений, которая будет предусматривать **награждение сотрудников по результатам опроса их коллег**. Когда сотрудники начнут признавать и награждать друг друга за успехи, уровень их мотивации значительно повысится.

## 12. Узнайте, подходит ли подчиненному его работа

Попытки мотивировать сотрудника, которому не нравится его работа, не дадут результата. Вместе с тем, сталкиваясь с недостатком мотивации подчиненных, многие руководители сосредотачиваются на выполняемой ими работе, а не на самих людях. **Изменение параметров труда работников может привести к значительному росту мотивации.**

Прежде всего убедитесь, что задания соответствуют квалификации сотрудника. В противном случае разбейте работу на ряд небольших, но значимых задач, или уделяйте больше времени объяснениям и поддержке. Если вы стремитесь добиться повышения мотивации и производительности труда, вам придется внести некоторые изменения в большинство заданий, которые вы даете своим подчиненным.

## **13. Ищите людей с внутренней мотивацией**

Когда компании нанимают работников, они чаще всего интересуются уровнем их компетенции, а не отношением к труду. Однако отношение определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе. Почему бы не начать подбирать сотрудников, обладающих высокой внутренней мотивацией? Гораздо проще обучить мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста.

**Нанимайте людей, которые ранее продемонстрировали высокий уровень оптимизма, энтузиазма, мотивации к труду и стремление к росту.** Чтобы выявить подобное отношение, вы можете использовать собеседование или рекомендации с предыдущего места работы.

## **14. Награждайте подчиненных в меньших объемах, но чаще**

В большинстве компаний распространена практика давать работникам ценные награды и выплачивать крупные премии по результатам завершения проекта, квартала или года. Церемонии награждения лучших работников проходят редко и привлекают пристальное внимание всех сотрудников компании. Но обычно они меньше влияют на мотивацию, чем не такие крупные, но более частые поощрения.

Спланируйте свои расходы на награждения и поощрения, чтобы чаще награждать подчиненных. В результате связь между работой и результатами станет для них более очевидной. Сотрудники почувствуют, что у них появилось больше шансов добиться успеха. Если вы все же используете крупные награды, то пусть их предваряет серия более мелких поощрений. Это позволит вам привлечь внимание персонала к постепенному улучшению качества работы, а не к награде как таковой.

## 15. Мотивация контролем

Руководители убеждены, что контроль — это их прерогатива. Но в действительности контроль оказывает мотивирующее воздействие. **Основная идея этого метода состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, которые не требуют централизованного контроля.**

Позвольте персоналу самостоятельно вносить изменения в любые аспекты своей рабочей среды, которые не несут угрозу безопасности и имиджу организации. К примеру, служащим службы доставки компании Amazon.com разрешено ходить во время работы в наушниках и слушать музыку по собственному выбору. Во многих фирмах разрешено украшать рабочее место. Предоставив сотруднику больше независимости (в разумных пределах) вы можете достичь роста мотивации

## **16. Задавайте вопросы, предполагающие развернутые ответы**

В опросах и исследованиях чаще всего встречаются вопросы, на которые можно ответить либо «да», либо «нет». Такие вопросы обрабатывать с целью получения числовых результатов исследования. Однако в обычном разговоре вопросы, предполагающие заданное количество ответов, кажутся грубыми, в них проявляется ваше стремление контролировать собеседника. Они сигнализируют, что вам не интересен ответ или мнение другого человека. Вместе с тем руководители постоянно используют в разговоре с подчиненными вопросы, требующие однозначного положительного или отрицательного ответа. **Чаще задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ, и подчиненные почувствуют, что вы с уважением относитесь к ним. В результате их мотивация значительно повысится.**

Попробуйте задавать вопросы, начинающиеся со слов «Почему?», «Как?», «Не могли бы вы рассказать мне о...», «Что вы имели в виду, когда...» Не забудьте выслушать ответ.



## 17. Сделайте задания более ясным

Подчиненному должно быть ясно, что он делает, почему он это делает, и насколько хорошо он выполняет свою работу. Исследования показали, что **четкость задач интенсивнее влияет на мотивацию сотрудников отделов продаж, чем их опыт или размер комиссионных. Этот принцип применим и к другим специальностям. Вы сможете достичь больших результатов, если поможете сотрудникам увидеть личный вклад в общее дело, а также если сотрудники будут уверены, что их работу оценивают регулярно, оперативно и точно.**

*Александр Хайем (Alexander Hiam), Гарвардский университет, корпоративный консультант и разработчик учебных программ для повышения квалификации сотрудников компании General Motors*



Качество-мотивации-поведения персонала



\* НЛП — нейро-лингвистическое программирование поведения персонала, направленное на достижение целей организации.

## Организационно-правовые основы развития малого и среднего предпринимательства в Р Ф

- Конституция РФ
- Федеральный Закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
- Федеральный закон от 29.12.2015 N 408-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации
- Федеральный закон от 29.06.2015 N 156-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации

## АК «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства»

- Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП) создано без ограничения срока и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федеральным законом от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 05.06.2015 №287 «О мерах по дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства», иными законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации. Корпорация МСП осуществляет свою деятельность в качестве института развития в сфере малого и среднего предпринимательства в целях координации оказания субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) поддержки, предусмотренной Федеральным законом от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» после изменения наименования акционерного общества «Небанковская депозитно-кредитная организация «Агентство кредитных гарантий».

1. Корпорация развития малого и среднего предпринимательства осуществляет свою деятельность в качестве института развития в сфере малого и среднего предпринимательства в целях координации оказания субъектам малого и среднего предпринимательства поддержки, предусмотренной настоящим Федеральным законом.
2. Основными задачами корпорации развития малого и среднего предпринимательства являются:
  - 1) оказание поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
  - 2) привлечение денежных средств российских, иностранных и международных организаций в целях поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
  - 3) организация системы мер информационной, маркетинговой, финансовой и юридической поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
  - 4) организация мероприятий, направленных на увеличение доли закупки товаров, работ, услуг заказчиками, определяемыми Правительством Российской Федерации, у субъектов малого и среднего предпринимательства в годовом объеме закупки товаров, работ, услуг, в годовом объеме закупки инновационной продукции, высокотехнологичной продукции;
  - 5) обеспечение информационного взаимодействия корпорации развития малого и среднего предпринимательства с органами государственной власти, органами местного самоуправления, иными органами, организациями в целях оказания поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства;
  - 6) подготовка предложений о совершенствовании мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе предложений о совершенствовании нормативно-правового регулирования в этой сфере.

## Основные этапы создания своего бизнеса

- поиск идеи (анализ своих способностей и рыночных потребностей);
- формирование бизнес-плана (планирование финансовой, кадровой, производственной политики);
- регистрация деятельности (осуществляется в ФНС по месту прописки);
- подготовка к работе (закупка оборудования или товаров, аренда помещения, изготовление вывески, печатей, штампов, реклама и т.д.).....

## Поиск идеи

Удачная идея – основа основ любого успешного предприятия. (Три основные причины боязни занятия бизнесом: боязнь неудачи; страх потерять средства; боязнь всего нового и неизвестного).

Любую идею следует оценить по таким критериям, как:

- конкурентные преимущества;
- востребованность на рынке;
- полезность для потребителей.

Если вы уверены, что у Вашего будущего дела есть «изюминка», которая позволит вам остаться на плаву среди множества акул бизнеса, приступайте к созданию бизнес-плана!



## бизнес-планирование

После того как определились с идеей, далее необходимо провести детальный экономический расчет, т.е. составить бизнес-план будущего проекта.

В нем необходимо отразить:

- Анализ рынка (емкость, конкуренты и т. д.);
- Размер капиталовложений;
- Расходы и доходы в процессе ведения;
- Предполагаемые сроки окупаемости.....

## Регистрация

После того как вы произвели все расчеты и они вас устроили необходимо официально зарегистрировать деятельность.

- Для начала выбрать организационно-правовую форму (для малого бизнеса оптимально ИП или ООО),
- Выбрать режим налогообложения
- Зарегистрировать деятельность (ИФНС, Пенсионный фонд и т.д. )

## КРИТЕРИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, УСТАНОВЛЕННЫЕ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ N 209-ФЗ ОТ 24.07.2007

Предельные значения средней численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства

Категории субъектов малого и среднего предпринимательства

Микропредприятия

Малые предприятия

Средние предприятия

Предельные значения средней численности работников

от 1 до 15 человек включительно

от 16 до 100 человек включительно

от 101 до 250 включительно

Предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий календарный год без учета налога на добавленную стоимость для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства, установленные в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 13.07.15 N 702

Категории субъектов малого и среднего предпринимательства

Предельные значения "выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий год без учета налога на добавленную стоимость"

Микропредприятия

120 млн. рублей

Малые предприятия

800 млн. рублей

Средние предприятия

2000 млн. рублей

Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265 “О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства”

Установить предельные значения дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, определяемого в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, суммируемого по всем осуществляемым видам деятельности и применяемого по всем налоговым режимам, для следующих категорий субъектов малого и среднего предпринимательства:

микропредприятия - 120 млн. рублей;

малые предприятия - 800 млн. рублей;

средние предприятия - 2 млрд. рублей

Постановление вступило в силу с 1 августа 2016

## Малое предприятие: критерии отнесения в 2015 и 2014 годах

Условие	Было (2014 г)	Стало (2015 г-2016г)
Размер выручки от реализации товаров за предыдущий год	Не более 400 млн. руб.	Не выше 800 млн. руб.
Средняя численность сотрудников	Не более 100 чел	
Доля иностранных организаций в уставном капитале	Максимум 25%	Увеличилась до 49%

## Разница между микро и малым бизнесом

Условие	Микропредприятие	Малое предприятие
Предельная численность работников	15 чел.	100 чел.
Максимальное значение выручки	120 млн. руб.	800 млн. руб.
Доля иностранных вложений	49%	

## Преимущества создания микропредприятий:

- Сниженная налоговая ставка (9%) для ИП.
- Нет необходимости предоставлять заключение присяжного аудитора при сдаче годовой отчетности в УФНС.
- Отсутствие обязательств по авансовым платежам по налогу на прибыль.
- Возможность работы по совместительству на нескольких хозяйствующих субъектах у сотрудников микрокомпании.



## Какие льготы предусмотрены для субъектов малого предпринимательства?

- Отсутствие кассового лимита и возможность хранения в кассе любой суммы: для этого достаточно издания приказа руководителя компании.
  - Увеличение вероятности получения субсидий от местных властей.
  - До 1 июля 2018 года есть возможность приобрести муниципальную или государственную недвижимость в преимущественном порядке.
  - Сокращение сроков неналоговых проверок.
  - Налоговые каникулы для организаций, работающих в социальной, производственной или научной сфере.
- Освобождение предпринимателей с 1 января 2016 года от надзорных проверок, если ранее они не были лишены лицензий и не допускали грубых нарушений в процессе ведения своей деятельности.

## Мораторий на проверки малого бизнеса

1 июля 2015 года Госдумой был одобрен Проект ФЗ №814738-6 «О внесении изменений в ФЗ «О защите прав юридических лиц...», вступающий в силу с 1 января 2016 года. Согласно ему, до 31 декабря 2018 года ИП и юр. лица освобождаются от плановых проверок. Однако это не касается организаций, работающих в области экологической, противопожарной или государственной безопасности – они будут проверяться в прежнем режиме.

Также «надзорные каникулы» не будут действовать и в ряде других случаев:

- Если ООО или ИП в течение трех последних лет грубо нарушали законодательство и на них накладывались административные санкции; выносилось решение о приостановлении их деятельности или же отзывались лицензии.
- Если дата плановых проверок была установлена ранее даты вступления Закона в силу.

Постоянная поддержка со стороны государства и введение некоторых льгот для предпринимателей дает стимул развивать бизнес ускоренными темпами, и это сказывается непосредственно на экономике страны в целом.

**Критерии отнесения организации к микро предприятиям и малым предприятиям в соответствии с Федеральным Законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».**

**1. В зависимости от средней численности работников за предшествующий календарный год** (средняя численность работников за календарный год определяется с учетом всех работников, в том числе работников работающих по гражданско-правовым договорам, совместительству, работников филиалов и иных ОП):

- a. Микропредприятия – до 15 человек включительно
- b. Малые предприятия - от 16 до 100 человек

**2. В зависимости от предельного значения выручки от реализации услуг без учета НДС или балансовой стоимости активов за предшествующий календарный год, установленной Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого предпринимательства** (Постановление Правительства Российской Федерации от 09.02.2013 года № 101 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства):

- a. Микропредприятия - не более 60 млн. рублей;
- b. Малые предприятия – не более 400 млн.рублей

## Задание для подготовки к практическому занятию

1. Подготовить вопросы лекции
2. Подготовить практические задания



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



# ИГСУ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Спасибо за внимание!