

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

Проект допущен к защите  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

\_\_\_\_\_ 2015г.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

## ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия на примере ООО «Драйв»

Специальность: 080507 «Менеджмент организации»

Выполнил студент гр.363703/4 Бурбин Сергей Александрович \_\_\_\_\_

Руководитель: ст. преподаватель Шубина Алла Владимировна \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург  
2015г.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО  
Инженерно-экономический институт  
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015г.

З А Д А Н И Е  
ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Студенту Бурбину Сергею Александровичу \_\_\_\_\_ гр. 363703/4 \_\_\_\_\_  
(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема дипломного проекта Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия на примере ООО «Драйв» \_\_\_\_\_

2. Срок сдачи студентом законченного проекта 15 мая 2015 г. \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к проекту ООО «Драйв» \_\_\_\_\_  
(базовая организация, направление работы, заказ производства)

4. План-график дипломного проектирования

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Введение	04.03.2015	03.03.2015
2. Глава 1	24.03.2015	23.03.2015
3. Глава 2	22.04.2015	21.04.2015
4. Глава 3	15.05.2015	11.05.2015
5. Заключение	15.05.2015	11.05.2015

5. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы) \_\_\_\_\_

6. Дата выдачи задания 25 февраля 2015 г. \_\_\_\_\_

Руководитель ст. преподаватель Шубина А.В. \_\_\_\_\_  
(должность) (Ф.И.О.) (подпись)

Задание принял к исполнению 25.02.2015 Бурбин С.А. \_\_\_\_\_  
(дата) (Ф.И.О. студента) (подпись)

## АННОТАЦИЯ

дипломного проекта

студента Бурбина Сергея Александровича

на тему: Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия на примере ООО «Драйв»

Дипломный проект содержит:

88 листов, 22 таблицы, 10 рисунков, 2 приложения.

Дипломная работа состоит из 3 глав, введения, заключения, списка использованной литературы и 2 приложений.

В первой главе дана характеристика общества с ограниченной ответственностью «Драйв» (сокращенное название ООО «Драйв»). Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Выявлено, что на предприятии назрела необходимость в совершенствовании системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Во второй главе рассмотрены теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

Третья глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Драйв». Итогом третьей главы стал расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Автор дипломного проекта \_\_\_\_\_ Бурбин С. А.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ Шубина А.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. Анализ деятельности компании ООО «Драйв» .....	8
1.1. Характеристика основных направлений деятельности компания ООО «Драйв».....	8
1.2. SWOT-анализ и организационная структура компании ООО «Драйв» .....	10
1.3. Финансово-производственный анализ деятельности компании ООО «Драйв».....	16
1.4. Анализ проблем стимулирования труда сотрудников компании ООО «Драйв».....	29
Выводы:.....	33
2. Мотивация и стимулирование труда как фактор эффективной деятельности сотрудников компании .....	35
2.1. Понятие и значение мотивации сотрудников компании .....	35
2.2. Основные методы стимулирования труда.....	41
2.3. Тенденции развития системы стимулирования и мотивации сотрудников компании .....	47
Выводы:.....	52
3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Драйв».....	54
3.1. Формирование корпоративной культуры ООО «Драйв» .....	54
3.2. Анализ отношения сотрудников компании к методам стимулирования проводящимся руководством ООО «Драйв» .....	58
3.3. Разработка системы оплаты труда сотрудников компании ООО «Драйв» .....	63
3.4. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий .....	68
Выводы:.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
ЛИТЕРАТУРА.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

## **ВВЕДЕНИЕ**

Главная цель процесса побуждения (мотивации) - это максимальная отдача при использовании находящихся в распоряжении человеческих ресурсов, что способствует повышению общей результативности и прибыльности работы фирмы.

Современная система по управлению персоналом делает акцент на приобретающие большое значение мотивационные аспекты. Стимулирование труда сотрудников и мотивация выступают основными средствами мобилизации имеющегося кадрового потенциала и оптимизации применения ресурсов фирмы.

Проблема стимулирования и мотивации имеет самобытную историю в нашем государстве. В СССР не прекращались эксперименты в этой области, опыт и знания коллективов-передовиков старались популяризовать по всей необъятной территории. Анализировалась американская и западная классика - труды Маслоу, МакГрегора, Аргириса, Герцберга и др.

В конце 70-х - начале 80-х гг. двадцатого столетия большое внимание уделялось системы человеческих отношений, анализу человеческого фактора, особенно на опыте «АйБиЭм» (IBM), «Дженерал Моторс». Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекали всеобщее внимание материалы по анализу концепции «ИСОП - Имплуй Сток Аунершип План» (ESOP – EmployeeStokOwnershipPlan).

В 90-е годы в отечественных исследованиях практики и теории стимулирования и мотивации труда был массовый спад. В наши дни вместе с процессами относительной стабилизации и роста экономики в деятельности Российской Федерации наметился серьезный переломный момент в этой сфере. Государственные, корпоративные, частные компании на собственном опыте почувствовали, что успех и развитие рыночных отношений нереален без внедрения в «глобальные лихорадочные усилия» для поиска новых современных форм стимулирования труда и мотивации. В тот же период в США и во мно-

жестве стран Западной Европы аспекты мотивации управления персоналом фирм и компаний приобретают большую значимость, и этот опыт и методы мотивации можно успешно практиковать в нашей стране.

Нельзя не заметить, что в наши дни одной из особенностей сферы по управлению персоналом выступает все больше увеличивающаяся роль личности сотрудника. Таким образом, это ведет к изменению соотношения стимулов и потребностей, на которые обычно опирается система мотивации персонала. Для стимулирования сотрудников предприятия в настоящее время используются как нематериальные, так и финансовые методы вознаграждения. Однако определенного положения вещей в части соотношения отдельных видов стимулирующей сферы сотрудников и основных действенных методик управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

**Актуальность** данной дипломной работы определена сложностями, возникающими при создании рациональной системы стимулирования и мотивации труда работников на практике, так как многочисленные старания по приспособлению классических теорий мотивации к максимально реальным условиям работы сотрудников фирм во многих аспектах не систематизированы, а это вызывает существенные затруднения в использовании технологий и методов мотивации. Сложность организации системы стимулирования сотрудников на практике тоже определена слабой степенью изученности стимуляционных аспектов работников, занятых в определенных видах производства и отраслях экономики.

**Целью** дипломной работы является разработка и анализ мероприятий с целью совершенствования системы стимулирования труда персонала и мотивации на предприятии.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие **задачи**:

1. Охарактеризовать основные направления структуры управления и деятельности компании ООО «Драйв».

2. Провести финансово-производственный анализ деятельности компании ООО «Драйв».

3. Провести исследование современных направлений и теоретических основ мотивации труда, а также ее роли в части повышения эффективности работы предприятия.

4. Выявить проблемы в сфере стимулирования труда и мотивации сотрудников компании ООО «Драйв».

5. Разработать план мероприятий для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда работников компании ООО «Драйв».

**Объектом исследования** является компания ООО «Драйв».

**Предметом исследования** выступают мотивационные аспекты работы с сотрудниками компании.

В работе использовались методы системного подхода, сравнительно - сопоставительные методы - синтез, аналогия, классификация, анализ, а также статистические методы количественных показателей.

**Теоретической базой** исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом: Т.Ю. Базарова, С.К. Мордовина, С.В. Шекшни, Э.К. Старобинского, А.Я. Кибанова, М.Армстронга и других.

**Информационной базой исследования** являются фактические и статистические данные, имеющиеся в научной литературе и периодической печати.

## **1. Анализ деятельности компании ООО «Драйв»**

### **1.1. Характеристика основных направлений деятельности компании ООО «Драйв»**

Компания ООО «Драйв» была создана в 2009 году без ограничения срока его действия на основании решения общего собрания участников и в соответствии с нормами Гражданского Кодекса РФ. Компания ООО «Драйв» зарегистрирована в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций по Санкт-Петербургу и Ленинградской области ПИ №ТУ 78-00071 от 08.09.2008г.

Компания ООО «Драйв» образована на основе частной собственности, является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность в соответствии с настоящим уставом и действующим законодательством на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости. Компания ООО «Драйв» является коммерческой организацией.

Офис компании ООО «Драйв» расположен по адресу:

СПб, ул. Александровская, 36, лит. Б, офис 4

Телефон (812) 422-71-32.

Компания ООО «Драйв» - это информационное издание, предоставляющее платную рекламу компаниям в Санкт-Петербурге. Журнал «Драйв» - великолепная рекламная площадка как для дорогой имиджевой рекламы, так и для продвижения товаров и услуг. Нацеленность на «своего» читателя позволяет журналу сделать эффективным любой рекламный проект.

**К основным принципам** работы компании ООО «Драйв» относятся:

1. Работа на результат: адаптированные под реалии российского рекламного рынка передовые IT-технологии.

2. Психологический комфорт: преодоление «психологических барьеров» при создании рекламных проектов.



3. Демократичность сотрудничества: эффективное сотрудничество менеджеров с рекламодателями; сочетание высокого уровня требовательности, контроля и максимальной поддержки со стороны менеджеров.

**Миссия** компании ООО «Драйв» заключается в повышении информированности читателей о продукции, новинках, услугах и позволяет почерпнуть полезную и актуальную информацию, касающуюся самых разных областей и сторон человеческой жизни.

**Структура распространения** в компании ООО «Драйв»:

1. Активное представление журнала на наиболее посещаемых выставках Санкт-Петербурга.

2. Распространение на стойках.

3. Адресно-целевая рассылка.

За время своей работы на российском рынке рекламно-информационное издание «Драйв» создало рекламные проекты более чем со 100 компаниями, работающими в сферах услуг. Многие из них возвращаются, потому что комфорт совместной работы, проектировки и создания совместных проектов и высокий результат являются отличным аргументом в пользу продолжения сотрудничества.

На стоимость рекламного размещения в информационном издании влияет: результаты предварительного проектирования, объем размещаемого материала, выбор раздела, количество публикаций. Обучение сотрудников является одним из важнейших направлений работы информационного издания «Драйв». Среди корпоративных клиентов можно выделить такие крупные компании как: ОАО «РЖД», ТЦ «Владимирский Пассаж», «Рив Гош», «Орифлэйм», ТЦ «Пассаж», и многие другие. Корпоративные клиенты могут реализовать рекламные потребности, не покидая своего рабочего места, возможность создания совместных проектов могут проводиться без многочисленных встреч и обсуждений и проходят дистанционно, что является выгодным предложением организациям, которые ценят свое время.

## 1.2. SWOT-анализ и организационная структура компании

### ООО «Драйв»

В перспективе развития предприятие ООО «Драйв» планирует расширение своей сферы деятельности и охват всех районов г. Санкт-Петербурга для того, чтобы повысить удовлетворение потребностей населения в распространении информации о новинках в сфере услуг, особенно предприятиям, к которым могут обратиться потенциальные клиенты, узнав о новых предложениях, максимизируя спрос на рекламные услуги и известность на рынке, что по прогнозам должно привести к увеличению числа заказов и увеличению прибыли.

Следовательно, в рамках этого исследования нужно провести **SWOT-анализ** компании ООО «Драйв». При использовании метода SWOT-анализа возможно проследить связи между слабостью и силой, которые присущи предприятию, и внешними возможностями и угрозами. Метод SWOT определяет сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, и как следствие - выявление между ними цепочек связей, которые в дальнейшем предполагается использовать для формулировки стратегии предприятия.

В таблице 1.1 показаны результаты SWOT-анализа компании ООО «Драйв»

Таблица 1.1

#### SWOT - анализ предприятия ООО «Драйв»

Сильные стороны	Слабые стороны
Предприятие демонстрирует финансовую стабильность. Деятельность предприятия прибыльна. Возможность выездного режима работы менеджеров для клиентов и удобное расположение офиса. Расширение и обновление ассортимента рекламных услуг. Услуги предприятия пользуются спросом в силу невысоких цен на рекламу.	Небольшой размер вложений в собственную рекламу. Маркетинговая политика. По финансам - оборачиваемость капитала. Слабые информационные связи. Сервис не обладает высоким качеством услуг и не всегда учитывает предпочтения рекламодателей. Высокая текучесть кадров. Слабая мотивация персонала.

Предприятие ООО «Драйв» должно стремиться:

- 1) изменять или избавляться от своих слабых сторон;
- 2) усиливать действие своих приоритетных сторон;
- 3) к использованию всех представляющихся возможностей;
- 4) преодолевать и учитывать риски и угрозы, как риски, связанные с переполненным рынком рекламы, так и со стороны конкурентов.

Рост уровня качества оказываемых услуг, как правило, ведет к дополнительным издержкам, которые возможно полностью или частично компенсировать путем повышения стоимости на предоставление рекламы, но в таком случае предприятие рискует потерей части своих клиентов. Следовательно, прежде всего, необходимо по возможности попытаться организовать поиск внутренних резервов уменьшения издержек. Достичь таких результатов можно, а именно с помощью увеличения количества предприятий, входящих в зону ответственности каждого менеджера с целью увеличения производительности труда, а также иных мероприятий, цель которых - увеличение эффективности использования средств компании ООО «Драйв».

Выполненный SWOT-анализ показал, что ООО «Драйв» следует нацелить свою работу на повышение уровня качества предоставляемых услуг, в частности - рекламы. А также, не сбрасывая со счетов увеличение спроса, в особенности среди предприятий-новичков на рынке услуг, организовать разработку более современных программ, с максимальным участием менеджеров в работе.

Проведенный анализ **организационной структуры** предприятия ООО «Драйв» в рамках исследования его характеристик, представлен на схеме на рисунке 1.1

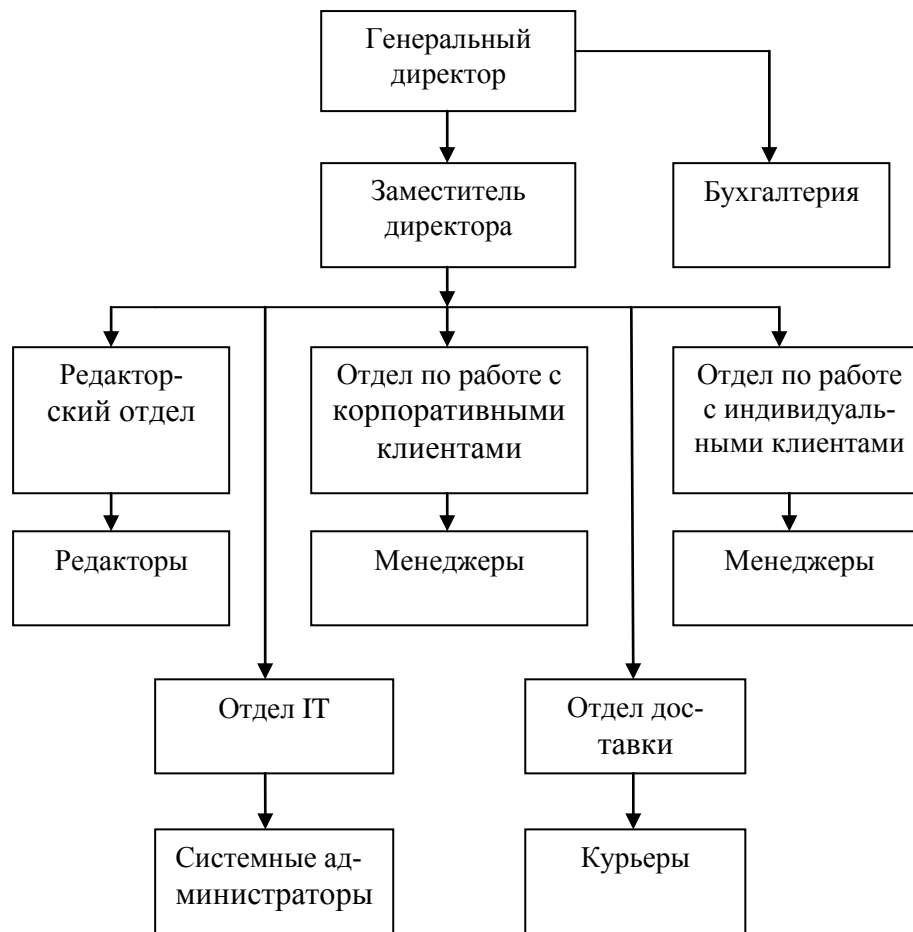


Рис. 1.1 Организационная структура компании ООО «Драйв»

С помощью проведенного анализа было установлено, что организационно-управленческая структура ООО «Драйв» по принципу своего построения является сильно централизованной и **линейно-функциональной**.

В ней сочетаются преимущества функциональной и линейной структур, но главными выступают командные (вертикальные) связи типа «подчиненный-руководитель». Она охарактеризована, как правило, тем, что в центре каждого структурного подразделения стоит единоначальник-руководитель, который наделен основными полномочиями, осуществляет единоличное руководство сотрудниками, подчиненными ему и замыкает на себе все управленческие функции. Функционирующие звенья управления не наделены административной властью по отношению к нижестоящим руководителям и исполнителям, функциональные руководители уровней, стоящих выше, лишь функционально руководят структурными подразделениями.

**Преимущества** линейно-функциональной структуры:

1. Возможность быстрой ориентации и приема решений.
2. Четкое разграничение компетенции и ответственности.
3. Простота иерархических связей между сотрудниками предприятия.
4. Персональная ответственность.
5. Профессиональная специализация руководителя.

Однако даже для этой структуры характерны определенные **недостатки**:

**ки:**

1. Повышенный уровень загруженности руководителя.
2. Сложность при общении между сотрудниками-исполнителями.
3. Характерен застой организационной формы, и как следствие плохая реакция на изменения.
4. Авторитарный тип управления.
5. Дублирование коммуникаций и распоряжений.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Драйв» необходимо четко распределить полномочия и функциональные обязанности работников, а также отношения между ними. Каждому сотруднику информационного издания следует четко осознавать, чего именно ожидают от него, какими правами и обязанностями он обладает, а также как должны характеризоваться его отношения с иными сотрудниками компании.

Этого можно достичь с использованием организационной структуры, в которую включить дополнения с помощью распределения обязанностей и соответствующих инструкций.

Следовательно, линейно-функциональный вид системы обеспечивает форму кооперации и разделения труда в процессе управления, при которой управляющие воздействия и принятие решений осуществляют линейные руководители, а функциональные - консультируют, разрабатывают проекты решений и координируют. Этот тип структуры управления логически более строен и формально определен, однако и менее гибок.

Исполнительный орган ООО «Драйв» - это Генеральный директор. В его компетенции лежат вопросы реализации и разработки целей, стратегии и политики их достижения, а также распоряжение имуществом и руководство и организация текущей деятельности компании. Таким образом, роль Генерального директора компании очень важна, именно он с помощью своих полномочий предупреждает возможную дезорганизацию и координирует деятельность самым эффективным образом.

Заместитель Генерального директора компании ООО «Драйв» руководит текущей деятельностью предприятия:

- 1) увольняет и принимает на работу сотрудников, а также определяет количество кадровых единиц, необходимых для работы по договорам;
- 2) утверждает положение об оплате труда, штатное расписание, а также регулирует материальное стимулирование работников информационного издания;
- 3) представляет интересы предприятия без доверенности, подписывает договоры, доверенности, соглашения;
- 4) является распорядителем кредитов и имущества общества;
- 5) занимается утверждением должностных инструкций сотрудников компании;
- 6) занимается операциями по ведению, закрытию и открытию банковских счетов;
- 7) отвечает за сохранность и учет документации компании, также за своевременность их передачи на государственное хранение в установленном порядке при ликвидации или реорганизации компании;
- 8) определяет сведения, составляющие коммерческую тайну и степень ответственности за предание их огласке.

Функционирование отделов предприятия ООО «Драйв» регулируется с помощью положения о подразделении, в котором обозначаются такие аспекты, как:

1) основные функции, задачи и ответственность каждого из структурных подразделений;

2) материально-техническую основу функционирования каждого из отделов, которая составляет закрепленные за ними технику, помещения и оборудование, документацию, программное обеспечение, необходимые для исполнения задач, возложенных на эти отделы и др.

3) стандарты и правила документооборота;

4) иные правовые, нормативные и нормативно-методические документы, которые определяют конкретный вид деятельности;

В итоге анализ показывает, что орг. структура ООО «Драйв» демонстрирует соответствие существующим целям и настоящему положению. Права и обязанности возлагаются на сотрудников, ответственных за определенные участки работы.

Тем не менее, заметны незначительные нарушения информационных потоков, которые проявляются в недостаточной четкости при взаимодействии между подразделениями. В этом направлении ведется ряд работ, проходит изучение способов использования систематизированных технологий и процедур в процессе принятия управленческих решений.

Следует также отметить психологический аспект - руководитель каждого подразделения предприятия должен чувствовать себя не рядовым исполнителем, а управляющим, от которого зависит многое.

Этого возможно достичь не только с помощью доверия и личных взаимоотношений между сотрудниками, но также прямой денежной зависимостью каждого сотрудника от уровня достигнутого результата, как следствие, требования к работникам компании, в особенности к менеджерам, должны выставляться достаточно жесткие.

Таким образом, возможна будущая оценка собственного вклада каждого сотрудника в достижение общих стратегических целей ООО «Драйв».

### **1.3. Финансово-производственный анализ деятельности компании ООО «Драйв»**

#### **Анализ объема и реализации услуг компании ООО «Драйв»**

Один из ведущих показателей работы любого коммерческого предприятия - объем реализации продукции (работ, услуг). Исходя из данных финансовой отчетности в течение трех предыдущих лет на предприятии ООО «Драйв» наблюдается стабильный рост общего объема продаж.

Так, в 2012 году выручка составила 81761 тыс. руб., в 2013 году - 88561 тыс. руб. и в 2014 году - 98327 тыс. руб. Соответственно темпы роста товарооборота в 2013 году составили 8,3 %  $((88561 - 81761) / 81761 * 100)$ , а в 2012 году - 11 %. При проведении анализа необходимо помнить о влиянии инфляции, таким образом, изучение изменений в показателях должно быть произведено с учётом сопоставления цен. Это позволяет полностью ограничить ценовое влияние для фиксации изменений объемов чистых продаж за счет физического объема продаж и увеличения выпуска. По данным внутреннего учета индекс цен для компании ООО «Драйв» на 2014 год составил 1,11. Определить объем реализации в сопоставимых ценах можно с помощью отношения объема с момента действия новых продажных цен индекса цен.

Анализ этого показателя наиболее оптимально проводится как по общему объему реализации, так и по его составу, как показано в таблице 1.2



## Объем и состав реализации услуг предприятия ООО «Драйв»

Показатель	2012 г		2014 г			Изменения, в сопоставимых ценах	
	сум-ма, тыс. руб.	уд. вес., %	сум-ма, тыс. руб.	уд. вес., %	сопоставим ценах, тыс. руб.	сум-ма, тыс. руб.	уд. вес, %
Объем реализации всего, в том числе:	88561	100	98327	100	88583	22	0,04
Продвижение сайтов	26421	29,7	29850	30,4	26892	471	1,8
Интернет-издание	23173	26,2	23967	24,4	21592	-1581	-6,8
Глянцевый журнал	17396	19,6	19406	19,7	17483	87	0,5
Статейное размещение	11837	13,4	14917	15,2	13438	1601	11,9
Модульное размещение	7062	7,9	7326	7,5	6600	- 462	- 7
Баннерное размещение	2672	3,2	2861	2,9	2578	- 94	-3,7

Как и в предыдущий период, максимальный удельный вес в общем объеме выручки компании приходится на поступления от продажи услуг по продвижению интернет-сайтов рекламодателей.

В 2014 году наблюдалось снижение удельного веса доли размещения в интернет-издании в сопоставимых ценах на 6,8 %. Также удельный вес баннерного размещения и модульного размещения рекламы на сайте предприятия немного снизился - на 7 % и 3,7 % соответственно.

Однако в 2014 году в компании наблюдались высокие показатели роста доли размещения в глянцевом журнале - на 11,9 %. Немного больше стал использоваться статейный вид рекламы - заметно увеличение его удельного веса на 0,5 %.

### **Анализ обеспеченности компании трудовыми ресурсами**

Рациональное распределение труда персонала предприятия является главным условием, отвечающим за бесперебойность процесса производства. Самым ответственным этапом в анализе обеспечения кадрами предприятия является изучение их движения.

В ходе исследования было проанализировано состояние трудовых ресурсов ООО «Драйв», результаты которого приведены в таблице 1.3

Показатели среднесписочной численности сотрудников ООО «Драйв»

	2012 год (чел.)	2014 год (чел.)	Абсол. откл.	Относ. откл, %.
Администрация, бухгалтерия	4	4	-	-
Редакторы	4	3	- 1	- 25
IT-менеджеры	5	4	- 1	- 20
Менеджеры	45	44	- 1	- 2,22
Системные админи- страторы	2	1	- 1	- 50
Курьеры	2	2	-	-
Всего	62	58	- 4	- 6,45

Данный анализ показывает, что за период 2014 г. по сравнению с предыдущим 2013 годом в компании наблюдался существенный рост текучести персонала - на 6,45 %. Среднесписочная численность сотрудников редакторского отдела снизилась на 25 % из-за увольнения одного человека. Также уменьшилось число IT- менеджеров на 20 %. Количество менеджеров, работающих по договорам, снизилось на 2,22 %. Из-за сокращения ставки уволен 1 системный администратор.

Текучесть кадров компании ООО «Драйв» показана на рисунке 1.2

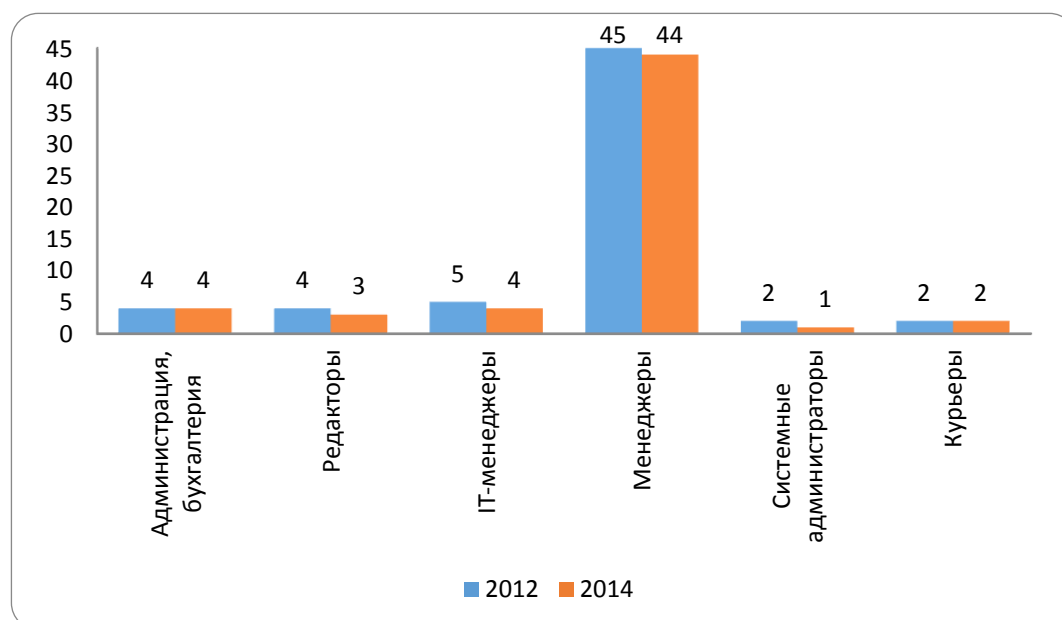


Рис. 1.2 Динамика численности сотрудников ООО «Драйв»

Однако приведенная картина не отражает полной динамики движения кадров на протяжении всего периода, а лишь итоговые показатели, т.е. в течение года может быть принято и уволено несколько человек. Поэтому в

рамках этого отчета выявлен анализ динамики текучести кадров компании. Кадровая обстановка предприятия может быть определена при помощи таких коэффициентов:

1) Коэффициент выбытия кадров  $K_{\text{вк}}$  определен отношением количества сотрудников, по всем причинам уволенных за данный период  $P_{\text{ув}}$  к средней численности сотрудников  $P$  за тот же период:

$$K_{\text{вк}} = P_{\text{ув}} / P * 100\%$$

2) Коэффициент приема кадров  $K_{\text{пк}}$  определен отношением количества сотрудников, принятых на работу за данный период  $P_{\text{пк}}$  и среднесписочной численностью  $P$ :

$$K_{\text{пк}} = P_{\text{пк}} / P * 100\%$$

3) Коэффициент стабильности кадров  $K_{\text{ск}}$  рекомендуют использовать для оценки уровня организации управления производством как в отдельных подразделениях, так и в компании в целом:

$$K_{\text{ск}} = (1 - (P_{\text{ув}} + P_{\text{п}}) / P) * 100 \%,$$

где:  $P_{\text{ув}}$  - численность сотрудников уволившихся за отчетный период;

$P$  - среднесписочная численность сотрудников за отчетный период;

$P_{\text{п}}$  - численность вновь принятых за отчетный период сотрудников.

Уровень текучести кадров  $Y_{\text{тк}}$  определяется отношением числа сотрудников, уволившихся из компании по инициативе руководства или по собственному желанию ( $P_{\text{ув}}$ ), и среднесписочной численности сотрудников ( $P$ ).

$$Y_{\text{тк}} = P_{\text{ув}} / P * 100\%$$

Анализ динамики текучести кадров в компании ООО «Драйв» представлены в таблице 1.4

## Анализ динамики текучести кадров в компании ООО «Драйв»

Показатели	2012 год	2014 год	Изменение
Коэффициент выбытия кадров Квк, %	11,29	13,79	2,5
Коэффициент приема кадров Кпк, %	8,06	10,34	2,28
Коэффициент стабильности кадров Кск, %	81	76	- 5
Уровень текучести кадров Утк, %	11,29	13,79	2,5

На рисунке 1.3 показана динамика текучести кадров компании ООО «Драйв»

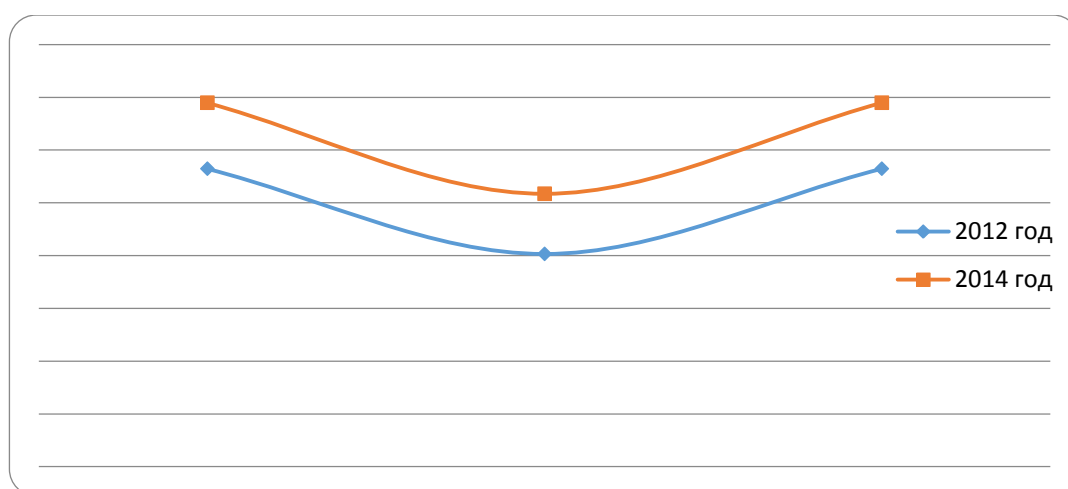


Рис. 1.3 Динамика текучести кадров в компании ООО «Драйв»

Опираясь на данные таблицы, можно сделать выводы о том, что за последние два года коэффициент стабильности кадров был снижен на 5 % и в 2014 году составлял всего 76 %. В идеале коэффициент стабильности кадров должен приближаться к 90 - 95 %.

Коэффициент приема кадров в 2014 г. вырос всего на 2,28 %. Уровень текучести кадров в 2014 году составил 13,79 % , а также имел тенденцию к увеличению - на 2,5 % по сравнению с 2012 годом, а это весьма тревожный и негативный фактор.

Характеристика социально-демографического состава сотрудников предприятия представлена в таблице 1.5

## Характеристика социально-демографического состава сотрудников

Сотрудники	Мужчины	Женщины
Количество сотрудников в возрасте до 25 лет	-	4
-//- от 26 до 40 лет	9	28
-//- от 41 до 55 лет	2	14
-//- от 56 лет	-	1
Итого	11	47
Количество сотрудников с высшим образованием	11	39
-//- со средним специальным образованием	-	1
-//- с неполным высшим образованием	-	1
-//- со средним образованием	-	2
-//- совмещающих работу с обучением	-	4
Количество сотрудников работающих по специальности	11	41
Количество сотрудников, проживающих в СПб	11	45
-//- проживающих в Лен.области	-	2
-//- приезжих	-	-
Количество сотрудников, состоящих в браке	7	27
-//- никогда не состоявших в браке	1	7
-//- разведенных/овдовевших	3	13

Коллектив компании, в основном, представлен сотрудниками среднего возраста - от 26 до 40 лет. Высшее образование имеют 86,2 % работников - разумеется, это руководство, IT-менеджеры и менеджеры. По специальности работают 89,7 %, в основном, IT-менеджеры, имеющие высшее образование.

Следовательно, штат сотрудников ООО «Драйв» можно разделить на следующие категории:

1. Молодые люди, еще не определившиеся со сферой деятельности в дальнейшем, для которых работа в ООО «Драйв» является временной. Стимулирующим фактором выступает возможность совмещать обучение с работой.
2. Сотрудники-профессионалы, работающие по специальности.
3. Внешние совместители, имеющие иные источники дохода.
4. Работники с местом жительства в центральных районах города. Основная причина - близкое расположение офиса.

На ООО «Драйв» помимо специалистов присутствуют работники, как правило, не заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве с предприятием.

Важно отметить, что высокий уровень текучести кадров для любого предпринимательского предприятия - признак надвигающейся катастрофы, соответственно, необходимо введение организационных изменений, поскольку при уменьшении показателя коэффициента стабильности кадров появляются серьезные опасения, т.к. нежелание сотрудников работать в компании является очевидным негативным моментом. Поэтому следует проанализировать причины увольнения сотрудников из компании. Сокращение увольнений работников должно быть основано не только на анализе причин уже состоявшихся увольнений, но и на сведениях о причинах потенциальной текучести - готовности работников к смене места работы.

Данный метод подхода демонстрирует соответствие принципам опережающей формы управления. Только зная факторы готовности сотрудника к увольнению из организации, можно выявить причины, вызвавшие его неудовлетворенность рабочим местом, и как можно ее степень снизить.

#### **Анализ себестоимости продукции компании ООО «Драйв»**

Данный вид анализа имеет серьезное значение, поскольку при уменьшении себестоимости продукции наблюдается рост прибыли предприятия. На основании данных бухгалтерской отчетности проводится анализ себестоимости продукции.

В таблице 1.6 представлен анализ затрат компании ООО «Драйв»

## Анализ затрат компании ООО «Драйв»

Виды затрат	2012 год		2014 год		Отклонения		Темп роста, %
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в доле, %	
Материальные затраты	57009	76,1	59346	75	2337	- 1,1	4,1
Затраты на оплату труда	10035	13,4	11277	14,3	1242	0,9	12,4
Отчисления на социальные нужды	2609	3,9	2932	3,7	323	- 0,2	12,4
Амортизация	1013	1,4	1187	1,5	174	0,1	17,2
Прочие затраты	4220	5,6	4384	5,5	164	- 0,1	3,9
Итого по элементам затрат	74886	100	79126	100	4240	0	5,7

На основании данных можно сделать вывод, что в отчетном году затраты компании увеличились на 4240 тыс. руб. или на 5,7%. Максимальными темпами увеличивались амортизационные отчисления и затраты на оплату труда.

Некоторые изменения произошли в структуре материальных затрат и затрат по оплате труда. Несмотря на абсолютное увеличение материальных затрат, их доля сократилась на 1,1%, но они все равно занимают наибольший удельный вес в общей сумме затрат предприятия. Напротив, доля затрат на оплату труда увеличилась на 0,9%.

Одним из наиболее информативных и обобщающих анализов является анализ затрат на рубль продукции, поскольку именно данный показатель демонстрирует прямую связь между прибылью и себестоимостью. Определяются такие затраты с помощью отношения общей суммы затрат и выручки от продаж. В общие затраты включаются управленческие и коммерческие расходы предприятия. Результаты, полученные делением прибыли и затрат на величину выручки, по данным формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках» приведены в таблице 1.7

## Анализ затрат на 1 руб. реализованных услуг

Показатели	2012 год тыс. руб.	2014 год тыс. руб.	Изме- нение (+,-)
1. Общие затраты на 1 рубль выручки, в том числе:	0,968	0,944	- 0,025
Себестоимость проданных услуг на 1 рубль выручки	0,846	0,805	- 0,041
Управленческие расходы на 1 рубль выручки	0,088	0,098	0,009
Коммерческие расходы на 1 рубль выручки	0,034	0,041	0,007
2. Прибыль от продажи на 1 рубль выручки	0,032	0,056	0,024

В 2014 году общие затраты на 1 рубль услуг имели тенденцию к снижению, это увеличило прибыль от продаж единицы услуг. Такое изменение было зафиксировано из-за уменьшения себестоимости услуг, в то время как управленческие и коммерческие расходы, приходившиеся на рубль продукции, возрастали.

**Анализ финансового состояния компании ООО «Драйв»**

Данные бухгалтерской отчетности отражают результаты деятельности компании и ее финансово-хозяйственное состояние за определенный период (квартал, год), а также эффективность использования ресурсов, дают представление о перспективах развития компании. Сравнение данных отчетности за определенные периоды времени, например, за несколько лет, дает информацию для анализа результатов хозяйственной деятельности предприятия, сложившихся тенденций его динамики в прошлом и перспективе на будущее.

В условиях рыночной деятельности, когда экономика предприятия и его развитие осуществляются с помощью собственных финансовых ресурсов, а при недостаточности самофинансирования - с помощью кредитов и займов, важным аналитическим параметром является финансовая устойчивость предприятия.

Финансовые расчеты в ООО «Драйв» и их динамика приведены в таблице 1.8



## Определение типа финансовой ситуации компании ООО «Драйв»

Показатели	Значение	
	2012 г.	2014 г.
Общая величина запасов и затрат (210,220).	45314	61067
Наличие собственных оборотных средств (490-190)	72690	75688
Функционирующий капитал (490+590-190)	72952	76996
Общая величина источников формирования затрат и запасов (490+590+610-190)	76452	76996
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств ( $\Phi_c = 490-190 - (210+220)$ )	27376	14621
Излишек (недостаток) долгосрочных заемных и собственных источников формирования затрат и запасов ( $\Phi_T = 490+590-190-(210+220)$ )	27638	15929
Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования затрат и запасов ( $\Phi_B = 490+590+610-190-(210+220)$ )	31138	15929
Трехкомпонентный показатель финансовой ситуации	$S=(1,1,1)$	$S=(1,1,1)$

Проведенный анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости показывает, что на протяжении трех рассматриваемых периодов на предприятии не наблюдалось нарушений финансовой дисциплины. ООО «Драйв» обладает абсолютной устойчивостью.

В условиях рыночной экономики важное значение имеет финансовая независимость предприятия от внешних заемных источников. Запас источников собственных средств - это запас финансовой устойчивости и прочности предприятия в том случае, если его заемные средства не превышают собственные.

Финансовую устойчивость оценивают по темпам накопления собственных средств в результате финансовой и текущей деятельности, путем соотношения собственных и заемных средств, соотношения мобильных и иммобилизованных средств предприятия, достаточным обеспечением материальных оборотных средств собственными источниками. Устойчивость финансового состояния предприятия характеризуется системой финансовых коэффициентов.

Они находятся путем соотношения абсолютных показателей актива и пассива баланса.

Расчет самых важных показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «Драйв» представлен в таблице 1.9

Таблица 1.9

Расчет показателей финансовой устойчивости

Наименование показателя	Формула расчета	2012 г.	2014 г.	Отклонение
Коэффициент соотношения собственных и заемных ср-в	$U1 = \frac{590}{590+690}$	0,47	0,54	0,07
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$U2 = \frac{490}{490-190}$	1,16	0,94	- 0,22
Коэффициент финансовой независимости	$U3 = \frac{490}{700}$	0,68	0,65	- 0,03
Коэффициент финансирования	$U4 = \frac{490}{590+690}$	2,13	1,86	- 0,27

Коэффициент взаимоотношения собственных и заемных средств  $U1$  находится в пределах нормы ( $\leq 1$ ) несмотря на то, что на протяжении 2014 г. его значение немного увеличилось по сравнению с 0,47 на начало 2013 г. до 0,54 на конец 2013 г. - на 0,07. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования  $U2$  у данного предприятия выше нормы (норма  $\geq 0,5$ ). Коэффициент финансовой независимости  $U3$  должен находиться в пределах нормы от 0,4 до 0,6. В данном случае коэффициент финансовой независимости несколько превышает норму, но имеет тенденцию к снижению удельного веса собственных средств в общей сумме источников финансирования. Коэффициент финансирования  $U4$  намного выше нормы, несмотря на некоторое снижение к концу 2014 г. В целом, значения коэффициентов показывают, что компания ООО «Драйв» финансово устойчива.

**Анализ прибыли и рентабельности компании ООО «Драйв»**

Провести анализ прибыли ООО «Драйв», полученной от всех видов деятельности, выявить ее динамику и структуру позволяет информация, находящаяся в отчетной форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках». В анализ включается оценка разных показателей прибыли: прибыли до налогообложения, прибыли от продаж, чистой прибыли.

Финансовые результаты деятельности компании ООО «Драйв» представлены в таблице 1.10

Таблица 1.10

Финансовые результаты деятельности ООО «Драйв»

Показатели	2012 год	2014 год	Изменения (+,-)	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	темпы, %
Выручка (нетто) от продажи товаров	88561	98327	9767	11
Себестоимость проданных товаров	74886	79126	4240	5,7
Коммерческие расходы	2998	4056	1058	35,3
Управленческие расходы	7816	9598	1782	22,8
Прибыль от продаж	2861	5547	2686	94
Прочие операционные доходы	1536	1385	- 151	- 0,9
Прочие операционные расходы	1713	2113	400	+ 23,4
Внереализационные доходы	1305	1253	- 52	- 0,4
Внереализационные расходы	1992	1790	- 202	- 10
Прибыль до налогообложения	1997	4282	2285	114
Налог на прибыль	479	1028	549	114
Чистая прибыль	1356	2046	690	51

Проведенный анализ показывает, что за отчетный период наблюдается рост прибыли всех видов на предприятии. Самыми высокими темпами роста обладает прибыль до налогообложения - 114%, темпы роста чистой прибыли - 51%, а прибыли от продаж составили 94 %. Факт опережения темпов роста выручки (11%) над темпами роста себестоимости продукции (5,6%) является положительным, однако следует учитывать также высокие темпы роста управленческих и коммерческих расходов.

Наиболее полно эффективность деятельности предприятия можно оценить при помощи показателей рентабельности, экономический смысл которых заложен в характеристике прибыли, получаемой с каждого рубля средств (заемных или собственных), вложенных в предприятие.

Анализ рентабельности компании «Драйв» приведены в таблице 1.11

Таблица 1.11

## Анализ показателей рентабельности компании ООО «Драйв»

Показатели	2012 г.	2014 г.	Изменения (+,-)	
			относи- тельное	темпы роста, %
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, работ, услуг, продукции, тыс. руб.	88561	98327	9767	11
2. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, продукции, тыс. руб.	74886	79126	4240	5,7
3. Стоимость собственного капитала, тыс. руб.	90985	95025	4040	4,4
4. Стоимость активов, тыс. руб.	180913	199759	18846	10,4
5. Стоимость оборотного капитала, тыс. руб.	62618	80422	17804	28
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2861	5547	2686	94
7. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1997	4282	2285	114
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	1356	2046	690	51
9. Рентабельность собственного капитала, % (п.8 / п.3 * 100)	1,5	2,2	0,7	47
10. Рентабельность активов, % (п.8 / п.4 * 100)	0,7	1,1	0,3	43
11. Рентабельность оборотного капитала, % (п.8 / п. 5)	21,7	25,4	3,7	17
12. Рентабельность продаж по чистой прибыли, % (п.8 / п. 1 * 100)	1,5	2,1	0,6	40
13. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, % (п. 7 / п. 1 * 100)	2,3	4,4	2,1	91
14. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % (п. 6 / п. 1 * 100)	3,2	5,6	2,4	75
15. Рентабельность затрат, % (п.6 / п.2 * 100)	3,8	7	3,2	84

В результате проведенного анализа выявлено повышение всех показателей рентабельности. Более всего возросла рентабельность оборотного капитала - на 3,7 пункта, ее темпы роста в отчетном периоде составляют 17%.

По рентабельности активов наблюдаются хорошие показатели - темпы роста составляют 43%, и если раньше с каждого рубля, вложенного в активы предприятие получало 0,70 коп., то, в 2014 г. - 1,10 коп. Выяснилось, что

причина положительной динамики в уровне рентабельности лежит в превышении темпов роста чистой прибыли (51%) над темпами роста стоимости собственных активов и капитала, а также затрат и выручки.

Также возросла рентабельность затрат, и с каждого рубля затрат, произведенных в отчетном периоде, предприятие получило 7 коп.прибыли, что по сравнению с предыдущим периодом на 3,2 коп. больше.

В части рентабельности продаж самое высокое значение в отчетном периоде имел коэффициент, исчисляемый по прибыли от продаж - 3,2%. Тем не менее, темпы роста прибыли до налогообложения (114%) превышали темпы роста прибыли от продаж (94%), следовательно, рентабельность продаж, вычисленная по прибыли до налогообложения = 91%.

#### **1.4. Анализ проблем стимулирования труда сотрудников компании ООО «Драйв»**

При проведении анализа существующей системы стимулирования труда и мотивации основное внимание уделялось структуре оплаты труда, которая состоит из должностного оклада и премиальной выплаты. Должностной оклад устанавливается лично Генеральным директором ООО «Драйв» совместно с руководителями структурных подразделений. Расходы на оплату труда сотрудникам отделов по основным ставкам регламентируются, исходя из норматива от доходов данного отдела. И хотя установленные ставки дифференцируются по категориям должностей специалистов, единый принцип для определения ставок отсутствует. Таким образом, можно сделать вывод, что должностной оклад сотруднику устанавливается в произвольном порядке. Главные минусы такой системы выглядят следующим образом:

1. Увеличение ставок никак не связано с аттестацией персонала на уровень проф. пригодности. Решения об увеличении зарплаты принимаются руководителями тех или иных подразделений лично в кризисных ситуациях или по результатам торгов.

2. Существует гипотетическая вероятность шантажа руководства менеджерами, тем более высококвалифицированными, а также торгов с ним с целью получить повышение премии или оклада при угрозе увольнения и т.п. Причем самые напористые сотрудники могут с помощью шантажа получить оклад больше, чем у равного по квалификации коллеги.

3. Фонд по оплате труда профессионалов занимает самую большую из всех долю фонда оплаты труда отдела таким образом, что молодых специалистов долгое время повышение окладов не ожидает, а аттестация сотрудников на предприятии проводится по большей части формально. В результате устного опроса напрашивается вывод, что описанный подход - основная причина текучести кадров среди вновь принятых сотрудников.

4. Значительные диспропорции по оплате труда менее квалифицированных и высококвалифицированных специалистов, а также специалистов одной категории (редакторов).

Выдача премий сотрудникам отделов производится при выполнении планового дохода за квартал по установленной процентной ставке. Размер прямых затрат отдела не должен быть свыше 50 % от дохода отдела при учете премиальной выплаты. Объем средств для премирования в итоге распределен среди сотрудников отделов на основании субъективных заключений начальников отделов.

Если рассмотреть плановые бюджеты расходов и доходов отделов, то они связаны между собой таким образом, что план по объему дохода отдела в итоге сформирован по соображениям срочности покрытия плановых расходов.

Следовательно, главной задачей управления компании ООО «Драйв» является обеспечение отделов новыми заказами.

В данном случае предусматривается шанс невыполнения плана, так как в расчет не берутся риски, которые связаны с увольнением или работников изменением их квалификационного состава. При уходе квалифицированного IT-менеджера весьма сложно оперативно и быстро найти соответствующего

специалиста, а это несет угрозу срыва сроков, невыполнения обязательств, что неизбежно приводит к снижению доходов.

Следовательно, настоящая система поощрения не включает в себя учет вклада каждого работника в исполнение плана отдела и никаким образом не ведет к стимулированию его к личного профессионального роста. Также каждый сотрудник становится заложником действий руководства и данной системы планирования ООО «Драйв».

Для того, чтобы обобщить результаты исследования, рационально применить **методику выявления предпочитаемого вида материального стимулирования**. Чтобы выявить предпочитаемый вид стимулирования, использовались анкеты. В каждую входило 22 утверждения, которые респонденты сравнивали между собой с учетом важности для их деятельности. В результате были выявлены максимально предпочитаемые и близкие респондентам методы стимулирования.

В таблице 1.12 выведены обобщенные результаты оценки видов материального стимулирования труда у сотрудников предприятия.

Таблица 1.12

Оценка видов материального стимулирования труда работников компании ООО «Драйв»

Вид материального стимулирования	Оценка по пяти бальной шкале
Гарантированная оплата труда	4,25
Оклад + проценты от прибыли	3,82
Сдельная оплата труда, только проценты от прибыли	3,53
Участие в прибыли	3,50
Оплата проезда	3,28
Оплаченные обеды	3,06
Программа медицинского обслуживания	3,02
Различные виды страхования	2,90
Дополнительные выходные дни	2,56
Мобильные телефоны	2,09

По результатам анкетирования был проведен сравнительный анализ, показавший, что наибольший интерес среди видов материального стимулирования работников ООО «Драйв» у респондентов вызвал оклад (4,25 баллов

по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3,82), а далее уже идут разные виды премирования, также среди прочих выделяются возможность получения кредитов, медицинское страхование и материальная помощь.

В таблице 1.13 приведены общие данные оценки методов нематериального стимулирования труда у работников компании.

Таблица 1.13

Оценка видов нематериального стимулирования труда работников компании ООО «Драйв»

Вид нематериального стимулирования	Оценка по 5-балльной шкале
Знание задач и целей своей деятельности	4,38
Признание достижений	3,76
Самостоятельное принятие решений	3,51
Получение профессионального опыта	3,27
Дополнительное профессиональное образование	3,24
Поощрение инициативы	3,23
Востребованность профессионального потенциала	3,18
Предоставление достаточной информации для работы	3,16
Доверие среди руководства и коллег	3,07
Возможность карьерного роста	3,03
Важность работы	3,01
Престижность профессии	2,95

Сравнение полученных показателей привело к выводу, что максимальный вес при охвате видов нематериального стимулирования сотрудников ООО «Драйв» имеет знание задач и целей своей деятельности (4,38 баллов по пятибалльной шкале) и признание достижений (3,76), затем идут самостоятельное принятие решений, получение дополнительного опыта, важность выполняемой работы и т.д.

Следовательно, результаты анализа можно привести к таковым:

1. Из всех способов материального стимулирования наиболее значимыми являются оклад + проценты от прибыли выполняемой деятельности и гарантированный оклад труда, независимый от результата деятельности.

2. Из всех способов нематериального стимулирования самыми важными являются знание задач и целей своей работы, получение профессионального опыта и самостоятельное принятие решений.



Главные технико-экономические показатели работы предприятия ООО «Драйв» за 2012-2014 гг. описаны в таблице 1.14

Таблица 1.14

Показатели производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «Драйв»

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателя		Отклонение	
		2012 год	2014 год	Абс., +/-	Отн., %
1	Выручка, тыс. руб.	88561	98327	9766	9,93
2	Себестоимость, тыс. руб.	74886	79126	4240	5,36
3	Стоимость ОПФ, тыс. руб.	210487	212581	2094	0,99
4	Численность персонала, чел.	62	58	- 4	- 6,45
5	Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	12644	14209	1565	12,4
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	1356	2046	690	33,72
7	Прибыль от деятельности компании, тыс. руб.	2861	5547	2686	48,42
8	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,5	2,1	0,6	
9	Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	3,2	5,6	2,4	
10	Производительность труда, тыс. руб./чел.	1428,4	1695,3	266,9	15,74
11	Фондоотдача, руб/руб.	0,785	0,868	0,083	9,56
12	Среднегодовая зарплата, тыс. руб.	203,9	244,9	41	16,74

### Выводы:

Подводя общий итог проведенному анализу основных технико-экономических показателей, можно сделать вывод, что компания ООО «Драйв» обладает достаточно неплохим потенциалом. За анализируемый период работы компании значения многих показателей значительно улучшились, а также наблюдается тенденция их дальнейшего роста и в будущих периодах.

Тем не менее на практике по-прежнему наблюдается рост текучести кадров, а это предполагает действия по совершенствованию сложившейся системы стимулирования и мотивации труда работников предприятия.

По результатам данного эмпирического исследования был выявлен ряд проблем на предприятии ООО «Драйв»:

1. Отсутствует четкая система поощрения сотрудников предприятия.
2. Наличие неудовлетворенности сотрудников предприятия действующими механизмами оплаты труда.
3. Присутствует негативный социально-психологический климат между сотрудниками.

Такое положение вещей сложилось вследствие неверной расстановки приоритетов руководства ООО «Драйв», считающего максимально важными лишь маркетинговые, финансовые и технологические проблемы. Содержательные аспекты кадрового менеджмента и мотивационных вопросов при работе с сотрудниками остаются почти без внимания Гендиректора предприятия ООО «Драйв».

В ООО «Драйв», по нашему мнению, работа с сотрудниками проводится по методу «соковыжималки», т.е. «жесткой» структуры. Результатами такого отношения выступают серьезные трудности при достижении главных целей издания, должных уровней качества услуги по предоставлению рекламы, а также весьма сильное скрытое недовольство сотрудников предприятия ООО «Драйв».

## **2. Мотивация и стимулирование труда как фактор эффективной деятельности сотрудников компании**

### **2.1. Понятие и значение мотивации сотрудников компании**

Представление о потенциале стимулирования труда работников перенесло множество изменений на практике управления персоналом. На протяжении долгого времени считалось, что действенным и единственным методом стимулирования для мотивации сотрудника к эффективной работе выступает материальное стимулирование. Тейлором, основателем школы научного менеджмента, разработана своя система организации труда работников, многократно доказывающая связь между оплатой труда и его производительностью.

Тем не менее, экспериментатор Мэйо в Хоторне обнаружил сильное влияние на производительность труда иных факторов - психологических. В течение времени появлялись разные психологические теории стимулирования, в которых пытались с разных сторон рассмотреть структуру и основные факторы мотивационного процесса. В итоге весьма распространенный метод «кнута и пряника» сменился разработкой наиболее сложных методик стимулирования мотивации сотрудников к труду, которые основывались на результате их теоретических практик.

Проблемы стимулирования и мотивации имеют свои исторические моменты становления в нашем государстве. В советские времена не прекращались практические исследования в данной области, а по примеру передовиков стремились жить по всей территории необъятного государства. Проводился непрерывный анализ американской и западной классики - трудов Маслоу, Герцберга, Аргириса, МакГрегора и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. двадцатого века немалое внимание уделяли анализируванию механизмов человеческого фактора, человеческих отношений, а именно на опыте «АйБиЭм» (IBM), «Дженерал Моторс», японских «кружков качества». Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. стали популярны материалы по анализу кон-

цепции «ИСОП - Имплуй Сток Аунершип План» (ESOP - EmployeeStokOwnershipPlan).

Тем не менее, в 90-е годы в российских исследованиях практики и теории стимулирования и мотивации труда наблюдался почти полный спад. В наши дни вместе с процессом относительной стабилизации и экономического роста в экономике Российской Федерации наметился серьезный перелом в данной сфере. Государственные, корпоративные, частные компании на собственном опыте прочувствовали, что успех и развитие рыночных отношений не будет возможен при отсутствии внедрения в «глобальные лихорадочные усилия» для поиска новых современных форм стимулирования труда и мотивации. В наши дни в США и во многих странах Западной Европы стимуляционные аспекты управления кадрами фирм и компаний приобрели высокую значимость, и эти методики и опыт мотивации могут успешно быть применены в нашем государстве.

Основная особенность управления кадрами в наше время - это немаловажная роль личности сотрудника. Следовательно, нужно выработать **обновленный подход к управлению кадрами**. Данный подход заключается в нижеследующем:

- 1) использование новых технологий в управлении кадрами.
- 2) выработка философии кадрового управления.
- 3) выработка и создание совместной системы ценностей, установки поведения, социальных норм, которые регламентируют поведение отдельно взятой личности.
- 4) изобретение модели совершенной службы кадрового управления.

В управлении кадрами стимулирование рассматривается как вопрос активизации мотивов сотрудника (внутренняя мотивация) и создания стимула (внешняя мотивация) для повышения эффективности его труда. В связи с этим как синонимичные термину мотивация используются также термины мотивирование и стимулирование.

«**Мотивация**» (мотив) происходит от греческого слова «motiv» и от латинского «movo» - двигаю. Мотивация может быть растолкована по-разному. Учитывая мнение множества исследователей-специалистов в области человеческих ресурсов, мотивацией можно назвать процесс связывания целей сотрудника и целей компании, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности той и другой стороны, это система разных методов воздействия на сотрудников с целью достижения поставленных целей и компании, и сотрудника. Российский исследователь в области кадрового менеджмента Веснин В.Р. полагает, что мотивация - это «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы ее стимулирования, побуждения».

**Сущность мотивации** заключена в том, чтобы сотрудники предприятия или фирмы исполняли свои рабочие обязанности в соответствии с предоставленными им обязанностями и правами, с принятыми управленческими решениями. **Цель мотивации** - сформировать комплекс условий, которые будут побуждать человека к выполнению действий для достижения целей с достижением максимального эффекта. **Функция мотивации** заключена в том, что она влияет на членов трудового коллектива предприятия в форме общественного воздействия, побудительных мотивов к эффективному труду, индивидуальных и коллективных поощрительных мер.

Современные теоретические подходы к мотивации предполагают представления, которые сформулированы психологией, изучающей механизмы и причины определенных целей в поведении человека. С этой позиции мотивация может быть определена как основной двигатель поведения человека, в основе которого находится взаимосвязь мотивов, потребностей и целей человека. Следовательно, общая характеристика мотивационного процесса можно представить, определив используемые для его пояснения соответствующие понятия.

**Цели** - это желаемые объекты или их состояние, к обладанию которых

ми стремятся люди.

**Потребности** - это состояние человека, который испытывает нужду в объектах, необходимых для его существования. Потребности представляют собой источник активности человека, причины целенаправленности его действий.

**Мотивы** - это побуждение человека к действию, направленное на цель (результат).

**Трудовой мотив** - это непосредственное побуждение сотрудника к работе (деятельности), целью которого является удовлетворение его потребностей. Мотив труда может быть сформирован лишь в том случае, если трудовая деятельность выступает если не единственным, то основным способом получения блага. Важную роль для формирования мотива труда играет оценка вероятностей достижения цели.

Мотив труда может быть сформирован тогда, когда в распоряжении субъекта управления имеется необходимое количество благ, соответствующее обусловленным социально потребностям человека. Для получения блага требуется личное трудовое усилие человека. Трудовая деятельность дает возможность сотруднику получать данные блага с меньшими моральными и материальными издержками, чем любые иные виды деятельности, а также приносит значительную степень удовлетворения. Ведущие мотивы, определяющие поведение сотрудников, называются мотивационным комплексом (ядром), который имеет собственную структуру и зависит от определенной рабочей ситуации. Мотивы, управляющие человеком, весьма и весьма сложны, подвергаются частым изменениям и формируются с помощью целого комплекса внешних и внутренних факторов - образования, способностей, материального благосостояния, социального положения, общественного мнения и т.д. Таким образом, прогнозирование поведения сотрудников при разных системах мотивации вызывает большие затруднения.

Если потребности влияют на людей с помощью стремления к их удовлетворению, то руководство организаций должно моделировать такие ситуа-

ции, при которых сотрудники могли бы почувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности с помощью определенных типов поведения, приводящих к достижению задач предприятия. В любом случае знание истинного мотива поведения человека в организации может помочь избеганию потери квалифицированного работника, предотвратить возможные конфликты в коллективе.

Схема процесса мотивации, которая в полной мере отражает его многоступенчатость и цикличность, а также взаимосвязь потребностей, целей и мотивов, показана на рисунке 2.1

Эта схема весьма условна и дает только самые общие представления о взаимосвязи мотивов и потребностей. На практике мотивационный процесс возможно значительно более сложен.

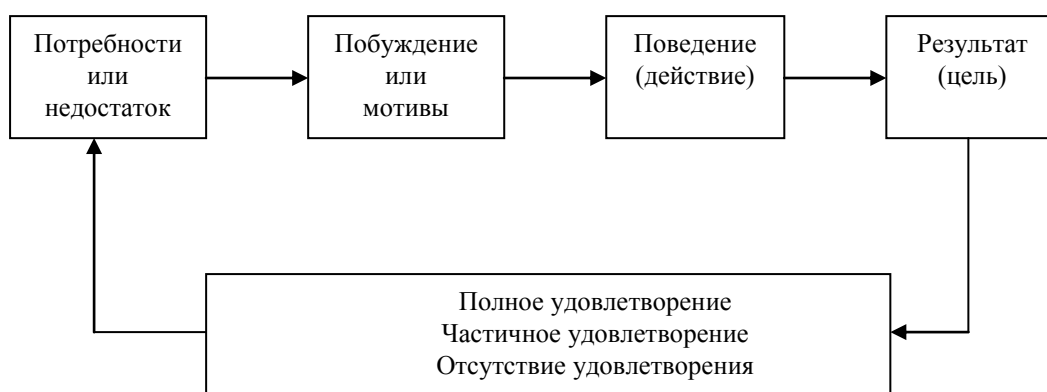


Рис. 2.1 Схема мотивационного процесса

Мотивация как функция управления может быть реализована через систему стимулов, и любое действие человека должно иметь для него отрицательные или положительные последствия с учетом достижения его целей или удовлетворения его потребностей. Изучение поведения сотрудников позволяет руководству создавать мотивационные структуры, с помощью которых оно осуществляет создание команды.

В наши дни организация с эффективной системой мотивации - это одна из самых сложных проблем менеджмента на практике.

Типичные проблемы в организациях, связанные с низким уровнем мотивации:

1. Низкое качество труда (брак).
2. Высокая кадровая текучесть.
3. Низкий квалификационный уровень сотрудников.
4. Низкое качество исполнительской дисциплины.
5. Малая связь поощрения и результатов труда исполнителей.
6. Наличие проблем в период создания сплоченной команды.
7. Низкий уровень эффективности воздействия руководящего состава на подчиненных.
8. Неудовлетворенность выполнением работы персонала.
9. Высокий уровень конфликтности.
10. Нерациональный подход к системе стимулирования труда.

Следовательно, мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в данном качестве она представляет собой основу трудового потенциала сотрудника, совокупной системы свойств, которые влияют на деятельность компании. Таким образом, можно сделать вывод, что связь стимулирования труда, мотивации и результатов деятельности неразрывно связана с приобретенными навыками труда - ценностями, потребностями, стимулами, мотивами, но именно трудовая мотивация является источником трудовой деятельности личности. Эффективная производственная и трудовая деятельность возможна только при наличии оптимальной системы мотивации труда.

Следовательно, самое важное значение мотивационной системы заключено в том, чтобы организовать стимулирование производственного поведения сотрудников предприятия, направляя его на достижение стоящих перед предприятием стратегических задач, то есть объединить стратегические задачи предприятия и материальные интересы сотрудников. Таким образом, для того, чтобы построить эффективную систему мотивации, требуется изучение применяемых в настоящее время систем стимулирования и теоретических основ мотивации.



## 2.2. Основные методы стимулирования труда

**Стимулирование труда** является внешним побуждением, элементом трудовой ситуации, влияющим на поведенческие аспекты человеческой деятельности в области труда, материальной мотивационной оболочки сотрудников. Также оно имеет нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовывать себя как сотрудника и личность одновременно. Стимулом является все то, что человек ценит в той или иной мере степени.

Стимуляция трудового процесса подразумевает моделирование ситуации, при которой в результате активного труда человек будет выполнить свои обязанности более производительно и более эффективно, другими словами, выполнит большее количество заданий, чем планировал ранее. В данной ситуации стимулирование труда помогает сотруднику осознать, что он может выполнять свою работу с большей производительностью, и появляется желание, рождающее, в свою очередь, потребности более производительного труда.

Система мотивов и стимулов должна ориентироваться на определенный уровень - нормативную базу трудовой деятельности. Вступление человека в трудовые отношения обозначает, что он должен выполнять некоторый спектр обязанностей за заранее запланированное вознаграждение. В данной ситуации стимулирование еще не существует в проекте. Это сфера контролируемой деятельности и здесь задействованы мотивы избегания, которые связаны с боязнью наказания за невыполнение предъявляемых требований. Наказаний, которые связаны с потерей материальных благ, должно быть как минимум 2: разрыв трудовых отношений или частичная выплата вознаграждения. Система стимулирования берет свое начало из административно-правовых способов управления, но не может заменить их, поскольку стимулирование труда имеет эффективность, если органы управления могут добиться того уровня, за который производится оплата. Цель стимулирования - не просто побудить человека вообще работать, а побудить его делать больше (лучше) того, что обуславливается трудовыми отношениями.

Многочисленные опросы, проведенные в различных предприятиях, показали, что максимально эффективными поощрениями люди считают материальные: денежные премии, улучшение жилищных условий, путевки в дома отдыха, ценные подарки. Материально-денежная стимуляция дает возможность регулировки поведения объектов управления на основании использования разных денежных санкций и выплат.

Основная часть дохода наемного сотрудника - это зарплата, основные ее формы - **повременная заработная плата**, устанавливаемая с учетом временной выработки. **Сдельная заработная плата** зависит от объема и качества выпущенной продукции. На нее оказывают влияние такие факторы как внедрение научной организации, совершенствование нормирования труда, перегруппировка рабочей силы, модернизация рабочих мест, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более квалифицированном и сложном труде.

Для заинтересованности сотрудника в более высокой производительности, мотивирования труда, повышении качества труда, повышении ответственности за результаты труда вводятся разные **системы доплат и льгот**. Доплаты характеризуются чертами поощрительных форм материального стимулирования. Следовательно, доплата - это форма награды за эффект, полученный на конкретном участке, за дополнительные результаты труда. Доплаты распространяются лишь на тех работников, кто задействован в достижении дополнительного экономического эффекта, дополнительного результата труда. Доплата в отличие от тарифа не является постоянным и обязательным элементом заработной платы. Рост размера доплаты связан главным образом с увеличением индивидуальной эффективности работы конкретного члена коллектива и его вклада в коллективный результат. Если показатели работы падают, доплата может быть не только уменьшена в размере, но и целиком отменена. Доплата рассматривается как отдельный аспект заработной платы, занимающий промежуточное положение между премиальными выплатами и тарифной ставкой. Рост размера доплаты находится в зависимости от увели-

чения индивидуального уровня эффективности труда определенного члена коллектива и его вклада в общий результат. При уменьшении показателей работы доплата может быть не только уменьшена в размере, но и совсем отменена.

Важнейшее направление денежно-материального стимулирования - это **премирование**. Премия оказывает стимулирование на особо повышенный результат труда, ее источник - фонд материального поощрения. Это одна из важнейших составных частей зарплаты. Цель премирования - прежде всего, увеличение положительного результата конечного итога деятельности, выраженного в определенных показателях. Премия не имеет устойчивого характера. Ее размер может быть большим или меньшим, она может быть не начислена вообще. Это очень важный момент, при его отсутствии премия утрачивает свой смысл. По сути, она становится простой доплатой к зарплате, и ее роль в данной ситуации сводится к минимизации недостатков в системе тарификации. Главное место в поощрительной системе занимает размер премиального начисления. Он определяет связь увеличения размера поощрения с результатами работы. Эффективность системы премирования на предприятии сотрудник видит в размере денежной суммы, которую получает в виде премии.

Роль материального стимулирования могут играть и **бонусы**, постепенно входящие в рабочую систему многих предприятий, заменяет ранее дискредитировавшую себя по различным причинам тринадцатую зарплату. В отличие от тринадцатой зарплаты, бонусам предшествует аттестация или оценка деятельности сотрудников.

**Материально-социальные стимулы**, как и материально-денежные стимулы, представляют собой внешние вознаграждения. Но нужно отметить, что временами «гигиенические факторы» Герцберга могут стать стимулами, и наоборот, стимулы могут быть трансформированы в условия появления мотивов («гигиенические факторы»). Следовательно, можно сделать вывод, что при наличии потребности в благе и возможности его достичь - это сти-

мул, если же потребность удовлетворена и благо получено, то бывший стимул перерастает в «гигиенические факторы», если же потребность удовлетворена частично или не удовлетворена - благо продолжает играть роль стимула. К последним относятся:

**1. Стимулирование свободным временем.** Из-за дефицита свободного времени многие люди работают с чувством хронической усталости, на них постоянно влияет нервно-эмоциональная перегрузка. Система стимуляции трудовой активности обозначает оптимизацию соотношения свободного и рабочего времени, поскольку у человека кроме непосредственной работы могут быть также иные более важные дела, например, хобби, занятия спортом или просто отдых. Если сотрудники нуждаются в свободном времени, а его полностью занимает работа, то он будет стараться убежать от нее, понижая, следовательно, производительность труда.

**2. Возможность ухода от монотонного к более творческому, интересному, содержательному трудовому процессу.** Под монотонностью кто-то понимает объективность характеристик непосредственного процесса труда, кто-то - лишь психологическое состояние человека, которое является показателем однообразной работы.

**3. Создание необходимых условий высокопроизводительного труда.** К таковым относятся: оптимальная организация рабочего места, отсутствие шумов, отвлекающих от работы (особенно монотонных), достаточная освещенность, режим труда, темп и др. В трудовой практике всегда предпринимаются методы стандартизировать трудовые условия, однако после проведения ряда исследований специалисты пришли к мнению, что в трудовой деятельности не существует идеального рабочего места.

**4. Продвижение по службе.** Один из максимально эффективных стимулов, поскольку, во-первых, при нем растут оклады; во-вторых, происходит расширение круга полномочий и таким образом член коллектива становится причастным к принятию стратегических решений; в-третьих, наблюдается рост степени ответственности, а это, в свою очередь, дает повод человеку не

допускать ошибки и промахи и работать эффективнее; в-четвертых, увеличивает уровень доступа к недоступной ранее информации. Другими словами, повышение в должности помогает сотруднику почувствовать себя значимым, нужным компании, самоутвердиться, что, конечно же, заинтересовывает его в выполняемой работе.

**5. Улучшение отношений в коллективе.** Внутренние условия создания психологического микроклимата в коллективе, который благотворно влияет на самочувствие сотрудников, подразумевают особенности личности и авторитет руководителя.

Манера его руководства, совместимость членов коллектива по ценностным ориентациям, характеру, эмоциональным и иным свойствам, наличие влиятельного лидерства в неофициальных группах и отношения таких лидеров к производственным задачам, ставящимся перед коллективом и т.д. Все эти аспекты оставляют уникальный отпечаток на психологии в атмосфере коллектива.

На формы и характер межличностных отношений, настроения, коллективные мнения, на социальную активность, направленность, целеустремленность, сплоченность, дисциплинированность, требовательность, самостоятельность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д. Частые конфликты подразумевают истощение физических и моральных сил, которые могут использоваться в работе.

**Морально-психологическое стимулирование.** Это стимулы, ориентированные на стимулирование человека как личности, а не только механизма, который обязан выполнять функции на производстве. В отличие от описанных выше стимулов, моральные мотивации представляют собой внутренние стимулы, и напрямую воздействовать на человека ими нельзя. Сущность морального стимулирования - распространение информации о заслугах и результатах деятельности человека в социальной среде. В его основе лежит информационная природа, которая представляет собой информационный процесс, в котором источник информации о заслугах сотрудников представляет

собой субъект управления; приемник - объект стимулирования, коллектив и сотрудник, канал связи - средства распространения информации. Следовательно, чем точнее будет выполняться передача такой информации, тем лучше система будет выполнять свои функции.

Моральное стимулирование представляет собой такое средство привлечения сотрудника к труду, которое основано на отношении к труду как высокой ценности, на признании трудовых заслуг как самых важных. Оно не сводится только к наградам и поощрениям, их применение предусматривает создание определенной атмосферы, морально-психологического климата, общественного мнения, при которых в трудовом коллективе все знают, как и кто работает, и каждому воздается по заслугам. Данный подход подразумевает обеспечение уверенности в том, что примерное поведение и добросовестный труд всегда получают положительную оценку и признание, приносят благодарность и уважение. А плохая работа, безответственность, бездеятельность должны влиять не только на уменьшение материального вознаграждения, но и на моральный авторитет и служебное положение сотрудника.

Для **эффективного применения моральных стимулов** следует:

- 1) подкреплять моральное поощрение мерами материального стимулирования, обеспечивать правильное взаимодействие моральных и материальных стимулов, постоянно совершенствовать их в соответствии с новыми целями, изменениями в организации, содержании и условиях труда;
- 2) расширять применение разнообразных форм морального поощрения с целью развития творческой активности и инициативы;
- 3) четко соблюдать требуемый порядок фиксации записей о поощрении в трудовую книжку сотрудника.
- 4) сразу после достижения определенных успехов в труде, своевременно поощрять сотрудников;
- 5) объявлять благодарности и вручать награды в торжественной обстановке;
- 6) анализировать эффективность стимулирования;

7) иметь положение о статусах моральной системы поощрений и знание их сотрудниками;

8) устанавливать строгую моральную ответственность каждого сотрудника за порученное дело и внедрять новые формы поощрения;

9) о любом моральном поощрении сотрудников широко информировать коллектив.

Следует помнить, что для стимулирования сотрудников посредством эффективного организационного поведения и предотвращения административного произвола наиболее важную составляющую образует социально-психологическая и профессиональная подготовка управленческой структуры компании. Требования к руководителям в данном отношении и соответственно претворение их в управлении будут являться основой к мотивации использования определенных представлений безопасного стимуляционного положения.

### **2.3. Тенденции развития системы стимулирования и мотивации сотрудников компании**

В наше время мотивация берет основу из механизмов и знаний психологии. Первыми, кто стал ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека, были содержательные теории мотивации, которые возникли сразу же после теории «кнута и пряника» и подобных ей. С того момента теории мотивации имеют тенденцию к максимизации степени учета разных мотивов и потребностей деятельности человека, постоянно выявляются преимущественно новые мотивы, побуждения и потребности.

Системы стимулов, которые применяются в современной практике хозяйственной деятельности, имеют достаточное разнообразие, а также зависят от большого количества обстоятельств как объективного характера (уровень безработицы, экономическое положение в стране, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от индивидуальных обстоятельств (психоло-

гический климат, квалификационный уровень сотрудников, их возраст, чисто человеческие черты).

Однако стоит отметить, что процессы совершенствования не стоят на месте и «... тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает». Для кадрового менеджмента характерно постоянное развитие и исследование различных механизмов стимулирования трудовой деятельности, разработка новых систем и методов организации стимулирования. Учебные и научные издания по менеджменту представляют в себе аспекты довольно подробного анализа и переработки в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также разработку новых.

Таким образом, сегодня весьма распространен **партиципативный** подход к мотивации сотрудников, который реализует программу вознаграждения за труд, направленную на увеличение заинтересованности и внутренней мотивации сотрудников в процессе трудовой деятельности с помощью расширения их полномочий в работе предприятия. Основными формами партиципации являются: участие сотрудников в управлении, участие сотрудников в прибылях и доходах компании. Особое внимание стоит уделить подходу к управлению персоналом, принятом в стратегическом управлении, основанном на ролевом подходе к взаимодействию компании и человека.

Мотивационные теории могут найти применение в российских условиях при условии анализа особенностей конкретных сотрудников, группы людей, к которым должна быть применена мотивация, и, следовательно, подбирать необходимую мотивационную методику. При этом следует учитывать тот факт, что структура потребностей в обществе, как и главные факторы деятельности, в силу переходного и кризисного состояния общества имеют определенное количество особенностей (неудовлетворенность у большой



части коллектива первичных потребностей, но в то же время способность сотрудников к работе без оплаты труда, на основании вторичных потребностей, либо на привычках и т.д.). Исходя из этого, при применении каких-либо методов мотивации, основываясь как на процессуальных, так и на содержательных теориях, необходимо подстроить их под особенности конкретной ситуации и характеристик персонала в целом.

В настоящее время в публицистической литературе существует большое количество теорий, детально рассматривающих процессы, предметы и методы стимулирования. Например, в статье Верхоглазенко описан вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, показывает оптимальную основу формирования мотивационно-стимулирующих условий в отношении к сотрудникам.

Главным аспектом в этой методике выступает позитивное отношение сотрудников к предложенным «правилам игры» и к кругу своих обязанностей, для чего нужно поощрение и культивирование правильного самоопределения человека. Самоопределение обозначает не просто адекватное понимание, но и осознанное принятие человеком нормативных условий его жизни и труда на предприятии.

Связь стимулирования труда и мотивации играет исключительную роль в мотивировании, привлечении и сохранении на предприятии сотрудников. Эффективная система стимулирования и оплаты труда увеличивает производительные характеристики труда сотрудников, помогает направить их работу в интересы предприятия, что играет на повышение эффективности использования человеческих ресурсов.

Экономическая эффективность жизнедеятельности человека во многом определяют цели, которые ими преследуются, в их основе - интересы, потребности и стимулы субъектов труда.

Методика их функционирования и образования весьма всесторонне и глубоко изучена. Но, тем не менее, из такой схемы мотивации обычно выпадает один наиболее важный компонент, и это - оптимальный экономический

результат (при получении которого они и могут быть реализованы), что не логично само по себе. Следовательно, стоит включить такой элемент в основу мотивационно-поведенческой схемы, показанной на рисунке 2.2

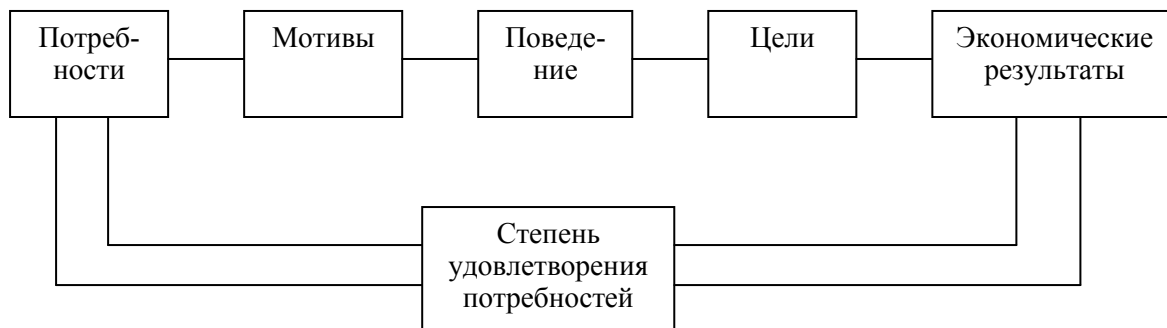


Рис. 2.2 Схема мотивации поведения с учетом динамики экономических результатов.

Во времена экономических спадов поведение множества предприятий определяется мотивацией с отрицательной обратной связью (причина - снижение производственных результатов не только уменьшает вероятность удовлетворения потребности, но и всё время сокращает их объем). Так, руководители фирм должны пересмотреть мотивационную систему на основании установления положительных обратных динамических связей.

Самой оптимальной и устойчивой выступает система мотивации, которая берет начало в коллективных, личных, а также общественных интересах сотрудников предприятия. В такой системе мотивации труда учитываются как коллективные (повышения конкурентоспособности, престиж предприятия, решение трудовых, социальных и экологических проблем) и личных (уважение в коллективе, рост доходов сотрудника, возможность карьерного роста, повышение квалификации и т.п.), так и общественные интересы (производство эффективной, качественной и доступной по ценовому аспекту продукции).

При этом, действительность учета каждого из интересов легко определяется при помощи обычных экономических показателей, характеризующих трудовой вклад коллектива и сотрудника. Например, при соблюдении обще-

ственных интересов наблюдается рост прибыли, увеличение выпуска качественной продукции, а, следовательно, увеличение налоговых поступлений, создание дополнительного количества рабочих мест и т.д. Таким же образом определяются интересы отдельно взятого коллектива (экономия сырья, материалов, энергоресурсов, повышение производительности труда). Уровень личной заинтересованности сотрудников выражен в инициативе, объеме и качестве труда, в том, насколько сильно у него выражено стремление овладеть несколькими количеством профессий, технологическими современными навыками.

Проблемы здесь состоят во взаимоувязке данных интересов в рамках мотивационно-поведенческого аспекта, основа которого - оптимизация модели оплаты труда. Главный момент значимости мотивационной системы заключена в том, чтобы организовывать стимулирование производственного поведения сотрудников предприятия, направляя его на достижение стоящих перед ним стратегических целей, другими словами, объединить стратегические задачи компании с материальными интересами сотрудников.

Система мотивации труда, основанная на участии сотрудников предприятия в его деятельности, имеет ряд преимуществ.

Во-первых, в рамках штатного расписания система позволяет учесть различающиеся моменты в уровне трудности порученных заданий, даже если это схожие должности в подразделениях. Она позволяет учесть личные, индивидуальные, коллективные и деловые способности, типы трудовой мотивации каждого из коллектива и сотрудников. В данном понятии концепция показывает наличие прекрасных предпосылок при переходе на оплаты труда контрактной формы для каждого из сотрудников фирмы.

Во-вторых, эта система позволяет моделирование общего фонда оплаты труда, в котором учитывается каждый из результатов работы и компонентов: подразделения, индивидуальных, либо всей организации в зависимости от конкретной ситуации. При сочетании с системой бюджетирования этот подход показывает ряд преимуществ, позволяет оптимизировать индивиду-

альную систему оплаты с учетом профессионализма и потенциала сотрудников, штатное расписание, снизить риск недоплаты или переплаты наиболее ценным из них сотрудников.

В-третьих, система дает возможность установления зависимости оплаты труда как от результатов работы компании в целом, так и от индивидуальных результатов.

Известный специалист из сферы управления персоналом С.В. Шекшня так определил задачи и значение разработки политики компенсационного вида: «Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами компании».

Эта система не только открывает стимулирование ответственности за брак, упущенную выгоду и экономические потери.

Система делает возможным задействие всех форм воздействия на персонал.

Система мотивации труда также позволяет по средствам установления общих целей увеличивать межличностные, профессиональные и психологические контакты компании с коллективом. Отсюда следует, что самый эффективный регулятор этих отношений - механизм по установлению зависимости зарплаты каждого из сотрудников от экономических показателей, как всей компании, так и подразделения.

### **Выводы:**

Теоретический анализ литературы, проведенный среди источников, посвященных проблемам в сфере стимулирования и мотивации труда, дает основания для нижеследующих выводов.

Мотивация при управлении персоналом обозначает процесс, отвечающий за активизацию мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создание стимулов (внешняя мотивация) для их эффективного труда.

Процесс мотивации можно упрощенно разбить на несколько этапов: выявление потребностей, развитие и формирование мотивов, управление мотивами для изменения поведенческой психологии людей, необходимой для достижения задач, корректировка процесса мотивации в зависимости от уровня достигнутых результатов.

Система мотивации персонала может основываться на весьма различных методах, выбор которых будет зависеть от проработки системы мотивации в организации, общего вида систем управления и особенности работы самого предприятия.

Методики стимулирования можно объединить в 4 группы: экономические стимулы, обогащение труда, управление по целям, система участия.

Основные тенденции развития системы мотивации и стимулирования труда персонала в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

### **3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Драйв»**

#### **3.1. Формирование корпоративной культуры ООО «Драйв»**

На предприятии ООО «Драйв» одним из главных факторов должен быть фактор получения морального, а не только материального удовлетворения от рабочего процесса, что предполагает формулировку корпоративной культуры и ей взаимосвязей со стратегиями развития человеческих ресурсов.

Теория менеджмента, основывающаяся на системном подходе, видит предприятие как несколько определенным образом упорядоченных и связанных между собой компонентов, которые обладают целостной структурой и образуют единство с внешней средой. Это обозначает, что руководству предприятия следует уделять должное внимание всем видам компонентов, создавая такую культуру, при которой трудовой процесс будет выступать как бы «клеем», скрепляющим все части предприятия воедино.

В соответствии с принципами стратегии изучаемого предприятия можно предложить модель формирования корпоративной культуры. Такая модель предоставляет последовательность действий, которая будет обеспечивать адаптацию руководящего состава предприятия и его кадров к требованиям внутренней среды и внешнего окружения компании.

Следует помнить, что любое предприятие первоначально сформировано в соответствии с достижением каких-либо поставленных целей, таким образом, вполне естественно, что данный вид характеристики как тип совместной деятельности, определяющий сложность, структуру и нестандартность решаемых задач, должен рассматриваться в качестве одного из ведущих при образовании команды.

Уровень эффективности совместной деятельности во многом должен зависеть от распределения ролей в коллективе предприятия ООО «Драйв». Навыки работы в команде определяются, во-первых, готовностью кадров ис-

пользовать разные командные роли, а, во-вторых, готовностью воспринимать специфику ролевого «исполнения» своих коллег.

Следовательно, Гендиректору и его заместителю следует сформировать оптимальный климат на предприятии, где должна культивироваться командная работа, рационально использоваться располагаемые ресурсы, снижаться острота и количество противоречий между кадрами, с помощью подведения сотрудников к видению стратегических задач предприятия, а также развития делегирования полномочий и доверия.

Создание условий для успешного обмена информацией и формирование коммуникационных сетей на предприятии ООО «Драйв» составляют одну из самых важных задач эффективного управления. Одна из первостепенных целей на предприятии - создание систем коммуникаций, их запуск и контроль за стабильным функционированием.

Данное введение имеет необходимость с целью большего уровня информированности коллектива о действиях и планах руководящего состава изучаемого предприятия, и это поможет созданию доверительных отношений между подчиненными и руководством и создаст у коллектива ощущение необходимости и сопричастности к этой работе. Такой вид подхода возможно применить во время перевода отношений между руководством и персоналом в такой режим работы, при котором персонал постоянно информируется обо всех проблемах и успехах организации, а редакторы и менеджеры принимают участие в решении главных проблем своей организации, иными словами, выстраивается стратегия по принципу снизу вверх, а не наоборот.

Во время проведения исследования нет возможности уделить внимание всем без исключения сферам корпоративной культуры, из всего объема характеристик брались в расчет 6 показателей, основанные на стратегии «7-S»:

1. Коммуникационная связь между подразделениями предприятия и сотрудниками, формирование команды.

2. Система стимулирования труда и мотивации кадрового состава предприятия ООО «Драйв».

3. Орг. структура организации, которая отражает субординацию и расстановку функциональных обязанностей подразделений компании.

4. Стратегические пути развития изучаемого предприятия.

5. Типаж управления, характеризующий отношение руководящего состава к кадрам, подходы осуществлению и принятию управленческих решений.

6. Применение технологий менеджмента в работе с персоналом предприятия.

Разумеется, перечень этих измерений не представляет собой полностью исчерпывающий, и, тем не менее, такая комбинация показывает главные культурные ценности изучаемого предприятия, а также методы и принципы исполнения руководящим составом предприятия своих функций как на рынке рекламных услуг, так и по отношению к своим сотрудникам.

Для уменьшения текучести кадров на предприятии и улучшения социально-психологического климата в кадровом составе, приоритетными были выбраны следующие **основные направления по совершенствованию корпоративной культуры:**

1. На корпоративную культуру предприятия следует влиять через систему поощрений, которые зависят от определенных образцов поведения и помогают персоналу выявить ценности и приоритеты, которые имеют наибольшее значение для предприятия в целом. Необходимо создать систему стимулирования труда и мотивации кадров, определить критерии поощрения, а также реализацию системы социального льготирования.

2. Доведение до кадрового состава предприятия стратегических целей, миссии и программ. Также следует принять четкую нормативную базу по орг. культуре, а именно: правила поведения сотрудников и собственный кодекс корпоративного управления.

3. Установление наиболее обозначенного взаимодействия между менеджерами и структурными подразделениями предприятия. Для лучшей информированности кадров о действиях и планах руководящего звена необхо-



димо определение информации, с какой периодичностью, в какой форме, по каким каналам и кем должны доводиться до коллектива сведения. Это необходимо также для создания наиболее позитивных отношений между подчиненными и руководством, а также создания у персонала ощущения сопричастности к успехам и проблемам предприятия.

4. Практический опыт показал, что самые высокие показатели производительности труда сотрудников и более приятный социально-психологический климат отмечены на тех предприятиях, руководство которых использует ситуативный подход для выбора стиля управления. Руководству предприятия ООО «Драйв» следует осуществить более гибкий переход от одного стиля к другому. Критерий принятия управленческих решений также может помочь, а может и помешать процессам развития существующей культуры предприятия, следовательно, они должны иметь четкое обоснование.

5. Один из способов развития и формирования корпоративной культуры - совершенствование систем управления кадрами предприятия. Необходимо разработка программы и технологии отбора и поиска менеджеров, проведения неформального вида аттестации и оценки результатов труда сотрудников ООО «Драйв».

6. На предприятии ООО «Драйв» необходимо разработать и осуществить комплексную программу коллективных мероприятий с целью налаживания наиболее тесных отношений между сотрудниками предприятия, а также с целью создания доброжелательности в социально-психологическом климате между сотрудниками предприятия.

Тем не менее, следует дать рекомендацию и по проведению мероприятий, главными задачами которых должны стать получение морального, а не только материального удовольствия от трудового процесса.

Для этого изначально необходимо:

1. Организовать конкурсы проф. мастерства среди менеджеров, работающих на предприятии ООО «Драйв», установить особый ритуал поощре-

ния лучших в своем деле, возможно определять «человека года» на предприятии. Главный фактор - публичная система поощрения, возможно, даже с привлечением родственников и друзей.

2. Четкий ритуал организации приема в компанию ООО «Драйв» новых сотрудников (представление и знакомство с сотрудниками информационного издания, вручение в день приема на работу рекламных материалов, справочных телефонов и т.д.).

3. Бренд компании ООО «Драйв» можно поддержать расширением выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников и рекламодателей информационного издания, например, записных книжек, календарей с изображением услуг предоставляемых рекламодателями, часов, ручек и т.д.

4. Установление Дня рождения компании ООО «Драйв», который нужно отмечать вместе с сотрудниками и рекламодателями информационного издания компании.

### **3.2. Анализ отношения сотрудников компании к методам стимулирования проводящимся руководством ООО «Драйв»**

Главной причиной недовольства сотрудников компании ООО «Драйв», IT-менеджеров, является степень удовлетворенностью размером заработной платы. Для подтверждения или опровержения данной гипотезы в ходе выполнения дипломной работы было проведено эмпирическое исследование.

Для выявления проблем в сфере стимулирования сотрудников компании ООО «Драйв» была использована такая форма опроса как анкетирование, т.е. самый распространенный из социологических методов и позволяющий получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты, а также выявить значимость отдельных факторов для респондентов.

Задача построения выборки возникает каждый раз, когда необходимо собрать информацию об однородных группах людей. Выборку используют в

«жестких» методах опроса, т.е. при анкетировании или формализованном интервью. **Выборка** - это подмножество генеральной совокупности, позволяющее делать более или менее точные выводы относительно качеств, мнений, особенностей совокупности в целом. Выборку используют, прежде всего, в целях экономии сил и средств исследователей, т.к. сплошной опрос требует значительных финансовых и трудовых затрат, которые могут пропасть впустую, в случае, если в разработке методики были допущены некоторые огрехи. Другой причиной использования выборки является то, что выборочная процедура представляет собой удобную форму индуктивного вывода.

Под индуктивным выводом, как правило, понимают рассуждения по схеме «от частных наблюдений к общим эмпирическим заключениям». Третья причина использования выборки заключается в том, что эта процедура реализует фундаментальный принцип рандомизации, т.е. случайного отбора. Наилучшей моделью выборки считается вероятностная или случайная выборка, в которой строго соблюдается принцип равенства шансов попадания в выборку для каждого из представителей генеральной совокупности. Кроме того, достоинством случайной выборки является возможность повторить или продолжить экспериментальное исследование на других выборках. Существует несколько типов случайной выборки, различающихся только характером выборочной процедуры, т.е.:

1. Простая случайная выборка
2. Систематическая случайная выборка
3. Стратифицированная случайная выборка
4. Кластерная
5. Многоступенчатая.

В данном исследовании была использована кластерная выборка. Размер кластера определился как 19 человек: 7 человек из числа редакторов и IT-менеджеров компании и 12 менеджеров. Точность определения размера подтверждается сложившейся практикой использования кластерных выборок в аналогичных исследованиях.

В данном исследовании используются три методики:

1. Методика удовлетворенностью трудом и заработной платой.
2. Методика исследования социально-психологического климата.
3. Методика определения факторов отношения к труду.

Цель данных анкет состоит в выяснении предпочтительных для сотрудников факторов отношения к труду и размеру заработной платы, а также тенденций в изменении некоторых сторон деятельности персонала компании ООО «Драйв».

Полученные результаты после обработки анкет позволяют сделать следующие выводы.

1. Удовлетворены заработной платой 27,5 % специалистов редакторского отдела и 23 % менеджеров по работе с корпоративными клиентами.
2. Сотрудники редакторского отдела выражают удовлетворенность частотой дополнительных материальных поощрений к заработной плате, но 75 % менеджеров по работе с корпоративными клиентами и 69 % менеджеров по работе с индивидуальными клиентами не удовлетворены размером премий.
3. Среди менеджеров отдела работы с индивидуальными клиентами только 17 % полагают, что заработная плата соответствует затраченному труду, а 86 % считают, что данный объем труда достоин увеличения заработной платы.
4. Только 13,6 % менеджеров удовлетворены заработной платой и считают, что она соответствует их трудовым затратам, 89,4 % респондентов полагают справедливым ее увеличение при тех же трудовых затратах.
5. Что касается распределения премий среди сотрудников компании, то справедливым его считают всего 36 % сотрудников.

В целом проведенный анализ показал, что труд редакторов, менеджеров и IT-менеджеров компании ООО «Драйв» существенно недооценен. В реальности на предприятии оплата труда в целом находится на уровне среднего показателя зарплатного мониторинга компаний по оказанию услуг по

предоставлению рекламы, но формула расчета заработной платы нуждается в корректировке, так как не учитывает часы переработки (свыше нормодня) при не полностью отработанном месяце. Постоянные недоплаты вызывают дополнительное недовольство сотрудников компании.

Для анализа социально-психологического климата в коллективе компании «Драйв» также был использован социометрический метод по Дж. Морено. Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. Наиболее общей задачей социометрии является изучение неформального структурного аспекта социальной группы и царящей в ней психологической атмосферы. Социометрическая процедура проводится с целью:

- 1) обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.
- 2) измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- 3) выявление «социометрических позиций», то есть соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый»;

Социометрическая карточка, составляется на заключительном этапе разработки программы социометрического исследования. Результаты обработки карточек могут быть представлены в виде социоматрицы, социограммы и в форме социометрических индексов. В зависимости от соотношения индекса социометрического статуса и индекса эмоциональной экспансивности, каждого члена группы можно отнести к той или иной подгруппе.

В данном исследовании принимало участие 35 человек: 11 человек из числа «основного состава» компании и 24 редактора, работающих по совместительству.

Проанализировав сводную таблицу социометрических индексов и диаграмму распределения, можно сделать вывод о довольно напряженном социально-психологическом климате в коллективе, поскольку:

- 1) 18 человек из 35 поддерживают друг с другом какие-либо отношения, и составляют формальную группу, с явно выраженными лидерами;
- 2) 5 человек являются «белыми воронами»;
- 3) 11 человек составляют группу «отверженных»;
- 4) «изолированным» является всего 1 человек.

Графическое отображение распределения численности сотрудников компании «Драйв» по подгруппам показано на рисунке 3.1

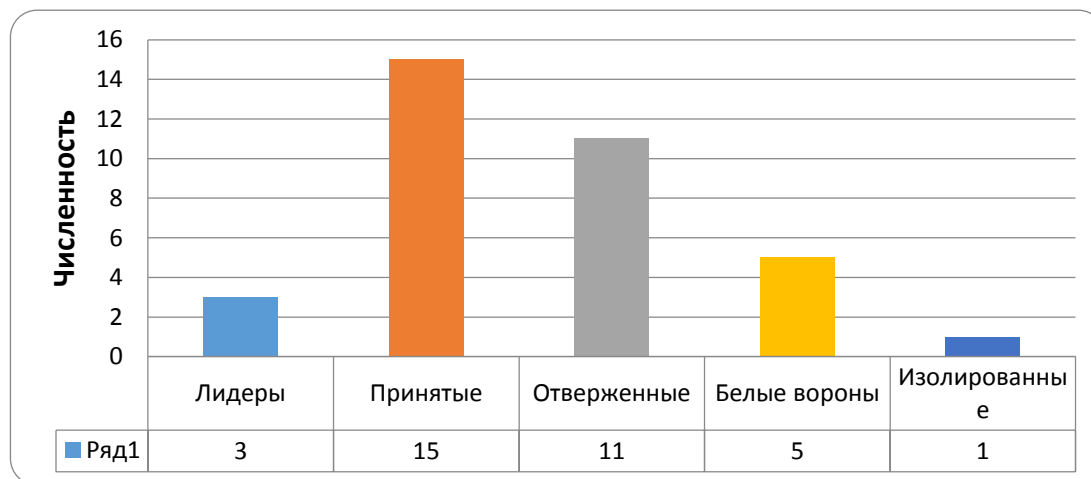


Рис. 3.1 Диаграмма распределения сотрудников по социальному статусу.

Из диаграммы видно, что коллектив компании ООО «Драйв» как бы разделен на два лагеря. Только половину от общего числа опрошенных сотрудников можно назвать командой, в которой поддерживаются не только деловые, но и межличностные отношения, и которая имеет своих неформальных лидеров.

«Отверженными» в данном случае считаются сотрудники, с которыми общение сведено к минимуму, исключительно в рамках производственных отношений. Но между собой «отверженные» тоже общаются только на формальном уровне.

«Белые вороны» - это сотрудники, которые в силу разных причин, довольно резко выделяются своим поведением от общего окружения и не всегда следуют общепринятым правилам в коллективе компании. Также необходимо отметить, что между ними и остальными сотрудниками компании часто

вспыхивают конфликты, что приводит к дополнительной напряженной психологической обстановке в коллективе. Изолированный человек выявился только один, у которого явно выражена тенденция к обособленности в своем поведении и которого просто недолюбливают остальные сотрудники, поэтому с ним практически никто не общается даже на работе. Проведенный анализ показал, что коллектив компании ООО «Драйв» нельзя назвать очень сплоченным, а социально-психологический климат - «здоровым».

### **3.3. Разработка системы оплаты труда сотрудников компании ООО «Драйв»**

Большое значение в системе мотивации и стимулирования труда сотрудников компании ООО «Драйв», конечно же, имеет эффективная оплата труда. Система оплаты труда должна быть, во-первых, справедливой для сотрудников и, во-вторых, эффективной для компании, т.е. имеющей определенную стоимость, затраты на свою эксплуатацию, достаточно прозрачной и понятной.

Сотрудники компании должны знать ответы на три важнейших вопроса: Кто им платит деньги? Кто конкретно определяет, будет выплачена та, или иная премия, или нет?

Второй важный вопрос: За что? Какое конкретно поведение, действие, результат приводят к выплате той, или иной премии?

Третий вопрос: Как? По какому принципу, правилу, инструкции начисляется премия? Тогда система премирования будет эффективна.

Предлагается следующая методика для расчета заработной платы каждого сотрудника компании ООО «Драйв». Формула составлена с учетом того, чтобы оплата труда сотрудников оказалась более тесно связана с результатами его работы:

$$Z_{\text{пл}} = B_{\text{тар}} + P_{\text{над}} * K_1 * K_2 \quad (1)$$

где:  $Z_{\text{пл}}$  - размер оплаты труда при новой системе расчета заработной платы;

$B_{\text{тар}}$  - базовый оклад или тариф, определяемый как постоянная составляющая заработной платы сотрудника, размер которой определяется штатным расписанием;

$P_{\text{над}}$  - персональная надбавка, устанавливаемая каждому сотруднику по представлению руководителя отдела в рамках утвержденного общего фонда на персональные надбавки всем сотрудникам;

$K_1$  - фактическое привлечение клиентов для менеджеров;

$K_2$  - относительный коэффициент, отражающий среднюю оценку рекламодателями уровня и качества предоставляемых рекламных услуг.

Базовый оклад или тариф является страховочной базой для сотрудника, т.е. этот тот объем денежных средств, который сотрудник получит в любом случае, вне зависимости от каких-либо обстоятельств. Рекомендуется установить базовый оклад в размере 20 - 40 % от заработной платы, которую получал сотрудник до введения новой системы оплаты труда. Для менеджеров это может быть ставка за совершение сделок.

Размер персональной надбавки может составлять 50 - 60 % от базового оклада. Именно этот коэффициент является оценочным показателем отношения руководства к конкретному сотруднику. Здесь можно учесть личные качества сотрудника, а также принять во внимание количество лет, проработанных в данной компании или объем предоставленной рекламы.

Показатель  $K_1$  отражает рабочие качества специалиста, т.е. имеет непосредственное отношение к деловым качествам редакторов, менеджеров и IT-менеджеров.

Для менеджеров этот коэффициент вычисляется по формуле:

$$K_1 = 1 + A, \quad (2)$$

где:  $A$  - процент реально привлеченных клиентов.

Здесь возможны некоторые вариации. Для менеджеров можно сделать изменения в формуле, основанные на разделении клиентов на постоянных и новых, т.е. сотрудничество с уже известными клиентами иногда приносит компании меньшую пользу, нежели привлечение новых, возможно перспек-



тивных клиентов, которые в дальнейшем могут стать более эффективными партнерами.

Для IT- менеджеров данный процент, например, можно рассчитывать, по количеству организаций, которые снова обратились в компанию ООО «Драйв» для продвижения своих рекламных проектов.

$K_2$  - этот коэффициент основывается на субъективных мнениях коллег о данном человеке. Он отражает личные качества человека, а также его профессиональные способности, оцененные субъективно его сотрудниками и рекламодателями. Следовательно, предложенная формула включает как точные данные (оклад), так и учитывает экономические и социологические показатели оценки труда. Данный расчет позволяет учесть не только объективные рабочие качества специалиста, но и его индивидуальные способности к работе в команде, общению с коллегами, клиентами и руководством.

Отличительные особенности данной формулы:

1. Расчет заработной платы по данной формуле учитывает много факторов, влияющих на эффективность труда сотрудников компании ООО «Драйв». Например, четко определенный объем стабильного заработка, профессиональные способности сотрудника, а также его поведенческие особенности и стиль поведения в отношениях, умение работать в команде, другими словами - психологический облик человека.

2. Заработная плата, рассчитанная по данной формуле, на первом этапе приблизительно равна прежней заработной плате, которую имел сотрудник компании ООО «Драйв». Следовательно, вероятность того, что переход на новую систему оплаты труда вызовет неприятие, отторжение сотрудников, снижена до предела, т.е. перевод на новый расчет заработной платы произойдет с минимальными переживаниями для сотрудников.

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций сотрудникам, которые называются социальными льготами или **социальным пакетом** компании.

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые сотрудниками от компаний, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. В настоящее время социальный пакет является существенной составляющей компенсационного пакета организаций, а его состав и структура определяются как законодательством, так и самим работодателем.

Социальный пакет, предоставляемый сотрудникам компании ООО «Драйв» должен иметь четкую структуру, включающую:

1. Дополнительные льготы и гарантии, ответственность за обеспечение которых принимает на себя руководство компании ООО «Драйв». Дополнительные льготы и гарантии могут распространяться как на всех сотрудников компании, так и на отдельные его категории, и служить средством подчеркивания особых заслуг или статуса сотрудников.

2. Определенные законодательством льготы и гарантии (оплата больничных листов, отпуск и т. п.), распространяющиеся на всех сотрудников.

В компании ООО «Драйв» социальный пакет целесообразно формировать на основе **системы «кафетерия»**. Данная система основана на идее гибкого, адаптированного к потребностям каждого из сотрудников компании механизма непрямого материального вознаграждения и, по сути, является инструментом, альтернативным премированию, одним из видов непрямого материального вознаграждения и эффективным способом стимулирования труда.

На практике эта система строится следующим образом: по результатам оценки сотрудник компании ООО «Драйв» получает определенное количество баллов и, в зависимости от набранной суммы, выбирает различные формы бенефитов (например, бытовую технику, оплату страховки автомобиля, полис ДМС и т.п.). Сотруднику это обеспечивает возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а руководству компании ООО «Драйв» - возможность строгого контроля расходов на социальные выплаты, что и является основным преимуществом системы.

Несмотря на явные достоинства системы «кафетерия», она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при использовании этой системы повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные и накладные расходы, а некоторые услуги, например страхование сотрудников, обходятся дешевле, если их получают в больших объемах. Кроме того, возникает необходимость регулярного информирования сотрудников об имеющихся в наличии льготах и потенциальном их значении в будущем и настоящем.

Поэтому на предприятии ООО «Драйв» систему «кафетерия» нужно вводить поэтапно, исходя из результатов анализа предпочитаемого вида стимулирования среди сотрудников компании. Также необходимо учесть, что содержание пакета зависит от уровня должности: чем она выше, тем дороже социальный пакет. Можно использовать подход с учетом мотивации: за достижения и успехи определенный сотрудник информационного издания имеет социальный пакет дороже, чем его коллеги того же должностного уровня.

В качестве дополнительных видов социальных льгот на предприятии ООО «Драйв» предлагаются следующие:

- 1) выплаты, связанные со значимыми для сотрудников компании событиями.
- 2) оплата корпоративного отдыха;
- 3) оплата отдыха детей сотрудников компании.

Практика показала, что как только у сотрудников появляется финансовая стабильность, возникает возможность позаботиться о досуге и обучении детей, особенно, если учесть, что на предприятии ООО «Драйв», в основном, работают женщины. Совершенно очевидно, что их беспокоит, с кем оставить ребенка, чем он занят в отсутствие родителей, где взять деньги на летний отдых.

Поэтому предприятие может частично оплачивать отдых детей своих сотрудников в летних лагерях. Вполне посильно выдавать материальную по-

мощь к началу учебного года в пределах пяти тысяч рублей. Поскольку предприятие ООО «Драйв» дорожит своим имиджем, то в социальный пакет необходимо включить оплату корпоративных праздников, поскольку атмосфера в коллективе является немаловажным фактором сплоченной и эффективной работы. Организация досуга для сотрудников и членов их семей может включать проведение различных культурных и спортивных мероприятий, оплату или распространение билетов для детей сотрудников компании на посещение театров и музеев, экскурсии, новогодние елки и т.д.

Одним из универсальных элементов социального пакета, хорошо зарекомендовавших себя на практике, являются выплаты, связанные со значимыми для сотрудников событиями. В жизни каждого человека бывают моменты, когда поддержка со стороны компании, в которой он работает, даже как редакторы - по совместительству, просто необходима. К таким случаям можно отнести свадьбу, рождение ребенка и смерть близкого родственника. В зависимости от ситуации, на предприятии ООО «Драйв» необходимо оказывать материальную помощь в размере от пяти до десяти тысяч рублей.

Следовательно, основная тенденция в развитии компенсационных пакетов компании ООО «Драйв» должна заключаться в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика информационного издания должна указывать на то, что в стратегических целях компании присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

### **3.4. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

ООО «Драйв» является коммерческой организацией, основная цель деятельности которой заключается в максимизации прибыли, поэтому любое управленческое решение должно быть экономически обоснованным. Оценка эффективности предложений построена на сравнении денежных потоков

(притоков и оттоков), связанных с реализацией разработанных предложений в практической деятельности ООО «Драйв».

Первоначально определим расходы, связанные с реализацией разработанных предложений, классифицируя их на две группы:

- капитальные (единовременные) расходы;
- текущие расходы.

Как было отмечено ранее, одной из выявленных проблем, является низкое качество внутрифирменных коммуникационных каналов между сотрудниками. Решение данного вопроса возможно путем создания внутренней сети, где будет ежедневно размещаться новостная лента, наиболее значимые события, а также возможно общение между сотрудниками. Также планируется размещение информационных стендов, где будет в печатном виде размещаться информация о работе ООО «Драйв». Внедрение данных коммуникационных каналов будет способствовать обсуждению положений Кодекса корпоративной культуры, который планируется к разработке в 2015 году.

Единовременные расходы обобщены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Единовременные расходы, связанные с реализацией проекта

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
1. Разработка и установка программного обеспечения	35,4
2. Обучение персонала работе с программой	6,0
3. Приобретение и монтаж стенда	18,0
4. Разработка Кодекса корпоративной культуры, его оформление	7,0
5. Изготовление сувенирной продукции	24,0
ИТОГО	90,4

Общая сумма единовременных расходов составила 90,4 тыс. руб. В связи с невысокой стоимостью данные затраты могут быть списаны единовременно, а не через амортизационные отчисления.

Текущие расходы связаны с совершенствованием материальных и нематериальных форм мотивационного стимулирования.

Материальное стимулирование заключается в увеличении переменной части заработной платы в общем объеме фонда оплаты труда. Порядок рас-

пределения премиального фонда должен осуществляться с учетом вклада каждого подразделения ООО «Драйв» в итоговый результат деятельности. Процентное соотношение функциональных блоков компании представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Процентное соотношение функциональных блоков компании

	Прибыль	Валовой доход	Расходный бюджет	Σ	Взвешенный процент
1	2	3	4	5	6
Финансово-административный блок	20	15	25	60	20
Отделы сбыта	30	20	45	95	32
Производственные отделы	45	60	25	130	44
Прочие сотрудники	5	5	5	15	4
По всей компании	100	100	100	290	100

В таблице 3.2 определен взвешенный процент участия каждого блока в формировании основных показателей деятельности. С учетом полученных процентов определяется размер премий, приходящийся на службу.

Базой распределения является премиальный фонд, который определен в размере 159,2 тыс. руб. за год (39,8 тыс. руб. за квартал).

Нематериальное стимулирование включает:

- организацию отдыха сотрудников ООО «Драйв» (внедрение интенсив - поездок);
- компенсацию детских санаторных путевок;
- организацию корпоративных праздников.

По результатам работы лучшие сотрудники будут премироваться оплатой туристических туров по городам России. В 2015 году планируется оплата 4 таких туров стоимостью 48,0 тыс. руб. каждый. В летний период, а также в период школьных каникул в качестве поощрения сотрудникам ООО «Драйв», имеющим детей, будет предложена компенсация (частичная компенсация) санаторных путевок на общую сумму 137,6 тыс. руб.

Расходы на организацию корпоративных праздников включают организацию фуршета, развлекательных программ. Общая сумма расходов - 106,8

тыс. руб. Шаг анализа - 1 квартал. Расходы распределены равными платежами. Текущие расходы представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Текущие расходы, связанные с реализацией проекта

Статья расходов	1 кв. 2015г	2 кв. 2015г	3 кв. 2015г	4 кв. 2015г	Итого
1. Премирование сотрудников, тыс. руб.	39,8	39,8	39,8	39,8	159,2
2. Страховые взносы (30%), тыс. руб.	11,9	11,9	11,9	11,9	47,6
3. Организация интенсив-поездки для сотрудников, тыс. руб.	48,0	48,0	48,0	48,0	192,0
4. Компенсация детских путевок в санаторий, тыс. руб.	34,4	34,4	34,4	34,4	137,6
5. Организация корпоративных праздников, тыс. руб.	26,7	26,7	26,7	26,7	106,8
<b>ИТОГО</b>	<b>160,8</b>	<b>160,8</b>	<b>160,8</b>	<b>160,8</b>	<b>643,2</b>

Планируемые расходы представлены на графике (рис. 3.2).

Расчеты показали, что общая сумма расходов составляет 733,6 тыс. руб., из которых 90,4 тыс. руб. - единовременные расходы и 643,2 тыс. руб. - текущие расходы, которые распределены в течение года по квартально равными частями.

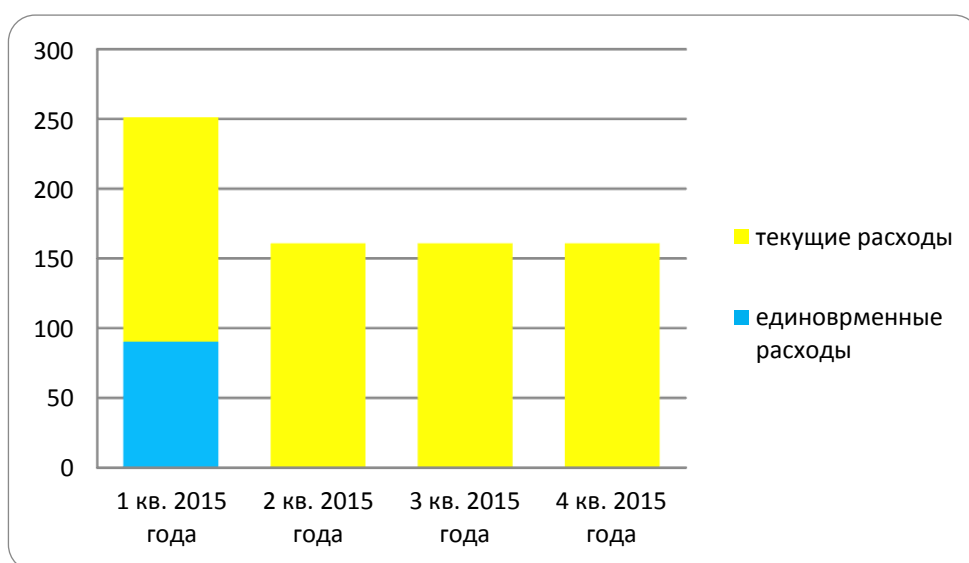


Рис. 3.2 Расходы, связанные с реализацией проекта

Приток денежных средств панируется за счет увеличения производительности труда и сокращения расходов, связанных с текучестью кадров.

Как показали результаты расчетов, производительность труда в 2014 году составила 1695,3 тыс. руб./чел. Планируется, что совершенствование материальных и нематериальных форм стимулирования приведет к росту производительности труда на 5%.

Определим размер планируемой выручки:  $58 * (1695,3 * 5\%) = 103243,8$  тыс. руб., что превышает размер выручки, полученной в 2014 году на 4916,8 тыс. руб.

Дополнительные расходы, связанные с высоким уровнем текучести кадров, которые заключались в расходах на найм, оформление, адаптацию новых сотрудников в 2014 году составили 78 тыс. руб.

Следовательно, общий приток денежных средств за счет реализации предложений, составит 4994,8 тыс. руб.

При этом важно учитывать, что рост выручки связан не только с расходами в рамках разработанных предложений, но и повлечет увеличение переменных расходов, которые должны быть обязательно учтены при анализе эффективности проектных мероприятий.

Произведем соответствующие расчеты: выручка от реализации в 2014 году составила 98327 тыс. руб., себестоимость продукции - 79126 тыс. руб., в том числе переменные расходы 29100 тыс. руб.

Удельный вес переменных расходов составляет 29,60% ( $29100/98327 * 100\%$ ) в выручке. Следовательно, при росте выручки на 4994,8 тыс. руб., переменные расходы вырастут на 1478,5 тыс. руб. ( $4994,8 * 0,296$ ).

Произведенные расчеты приведены в таблице 3.4.



## Анализ денежных потоков, связанных с реализацией проекта

Статья расходов	1 кв. 2015г	2 кв. 2015г	3 кв. 2015г	4 кв. 2015г	Итого
1. Денежный приток, тыс. руб.	1248,7	1248,7	1248,7	1248,7	4994,8
2. Денежный отток, тыс. руб.	620,8	530,4	530,4	530,4	2212
2.1. Единовременные расходы	90,4	0	0	0	90,4
2.2. Текущие расходы	530,4	530,4	530,4	530,4	2121,6
Рост переменных расходов	369,6	369,6	369,6	369,6	1478,5
Расходы, связанные с проектом	160,8	160,8	160,8	160,8	643,2
3. Сальдо денежных потоков, тыс. руб.	627,9	718,3	718,3	718,3	2782,8

Сальдо денежных потоков представлено на рисунке 3.3



Рис. 3.3 Сальдо денежные потоков

Анализ эффективности проектных мероприятий можно провести на основе как простых, так и сложных методов, основанных на концепции дисконтирования денежных потоков.

С учетом нестабильности макроэкономической обстановки, скачкообразным изменением курса валют, высокой учетной ставки, определим размер дисконта на уровне 19% годовых.

Горизонт планирования проекта составляет 4 квартала. Соответственно, коэффициент дисконтирования квартальный будет равен:

$$d_{кв} = [{}^4\sqrt{(1+19/100)} - 1] * 100\% = 4,4\%$$

Определив денежные оттоки и притоки, связанные с реализацией инновационного проекта, и ставку дисконта (приведения) оценим разработанный проект (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Чистая приведенная стоимость проекта

Статья расходов	1 кв. 2015г	2 кв. 2015г	3 кв. 2015г	4 кв. 2015г
1. Сальдо денежных потоков, тыс. руб.	627,9	718,3	718,3	718,3
2. Накопленный денежный поток (нарастающим итогом), тыс. руб.	627,9	1346,2	2064,5	2782,8
3. Коэффициент дисконтирования	1	0,9579	0,9175	0,8788
4. Дисконтированный поток, тыс. руб.	627,9	688,1	659,0	631,2
5. Дисконтированный поток (нарастающим итогом), тыс. руб.	627,9	1316,0	1975,0	2606,2

Дисконтированный поток определен как произведение сальдо денежных потоков и коэффициента дисконтирования.

Расчеты показали, что проект является эффективным, даже с учетом дисконта (риска снижения стоимости денег во времени).

Чистая приведенная стоимость проекта составляет 2606,2 тыс. руб., что значительно больше 0, следовательно, проект эффективен.

Данные таблицы 3.5 также свидетельствуют о быстрой окупаемости проекта, так как уже в 1 квартал 2015 года денежный поток – положителен, следовательно, затраты окупятся уже в 1 квартале 2015 года.

Сопоставим основные показатели деятельности за 2014 год (фактические показатели) и 2015 год (планируемые показатели). Расчеты приведены в таблице 3.6

## Основные показатели деятельности ООО «Драйв»

Показатель	2014 год (факт)	2015 год (план)	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Относи- тельное отклоне- ние, %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	98327,0	103243,8	4916,8	105,00
2. Себестоимость, тыс. руб.	79126,0	81260,0	2134,0	102,70
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	4056,0	4056,0	0,0	100,00
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	9598,0	9598,0	0,0	100,00
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	5547,0	8329,8	2782,8	150,17
6. Сальдо прочих доходов и расходов, тыс. руб.	(1265,0)	(1265,0)	0,0	100,00
7. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4282,0	7064,8	2782,8	164,99
8. Налог на прибыль, тыс. руб.	1028,0	1413,0	385,0	137,45
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	2046,0	5651,8	3605,8	276,24

Следовательно, за счет реализации проектных мероприятий, планируются:

- увеличение выручки на 4916,8 тыс. руб. (+5%);
- увеличение прибыли на 2782,8 тыс. руб. (+50,17%);
- увеличение прибыли до налогообложения на 2782,8 тыс. руб. (+64,99%);
- увеличение чистой прибыли на 3605,8 тыс. руб. (+176,24%).

Полученные результаты показаны на рисунке 3.4

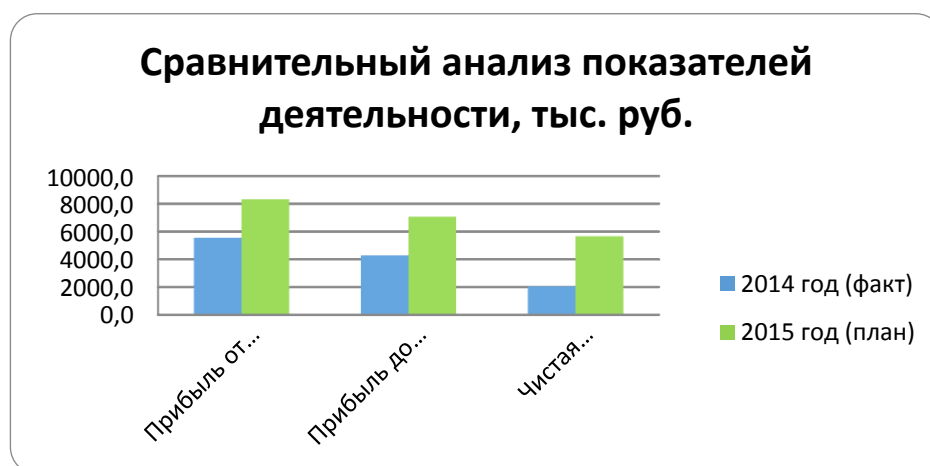


Рис. 3.4 Показатели прибыли до и после реализации проекта

Рассмотрим, как показатели деятельности окажут влияние на показатели рентабельности (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Влияние проекта на показатели рентабельности

Показатель	2014 год (факт)	2015 год (план)	Абсолютное отклонение	Относи- тельное от- клонение, %
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	98327,0	103243,8	4916,8	105,00
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	79126,0	81260,0	2134	102,70
3. Стоимость собственного капитала, тыс. руб.	95025,0	95025,0	0	100,00
4. Стоимость активов, тыс. руб.	199759,0	199759,0	0	-
5. Стоимость оборотного капитала, тыс. руб.	80422,0	80422,0	0	-
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	5547,0	8329,8	2782,8	150,17
7. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4282,0	7064,8	2782,8	164,99
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	2046,0	5651,8	3605,8	276,24
9. Рентабельность собственного капитала, % (п.8 / п.3 * 100)	2,15	5,95	3,79	-
10. Рентабельность активов, % (п.8 / п.4 * 100)	1,02	2,83	1,81	-
11. Рентабельность оборотного капитала, % (п.8 / п. 5)	2,54	7,03	4,48	
12. Рентабельность продаж по чистой прибыли, % (п.8 / п. 1 * 100)	2,08	5,47	3,39	
13. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, % (п. 7 / п. 1 * 100)	4,35	6,84	2,49	
14. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % (п. 6 / п. 1 * 100)	5,64	8,07	2,43	
15. Рентабельность затрат, % (п.6 / п.2 * 100)	7,01	10,25	3,24	

Эффективность мероприятий подтверждается ростом всех показателей рентабельности ООО «Драйв»:

- рост рентабельности собственного капитала на 3,79%
- рост рентабельности активов на 1,81%;

- рост рентабельности оборотного капитала на 4,48%;
- рост рентабельности продаж по чистой прибыли на 3,39%;
- рост рентабельности продаж по прибыли до налогообложения на 2,49%;
- рост рентабельности продаж по прибыли от продаж на 2,43%;
- рост рентабельности затрат на 3,24%.

В таблице 3.8 обобщено влияние разработанных мероприятий по показателям заработной платы и производительности труда.

Данные табл. 3.8 свидетельствуют о росте производительности труда на 84,8 тыс. руб./чел. (+5%), а также средней заработной платы на 2,8 тыс. руб. (+1,15%).

Таблица 3.8

Влияние проекта на показатели заработной платы и производительности труда

Показатель	2014 год (факт)	2015 год (план)	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	98327,0	103243,8	4916,8	105,00
2. Фонд оплаты труда персонала, тыс.руб.	14209	14368,2	159,2	101,12
3. Среднесписочная численность персонала, чел.	58	58	0	100,00
4. Производительность труда, тыс. руб./чел.	1695,3	1780,1	84,8	105,00
5. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	244,9	247,7	2,8	101,15

Проведенное исследование обуславливает экономическую эффективность проекта.

Однако важно отметить, что проекты, связанные с мотивацией персонала, имеют и определённую социальную значимость.

ООО «Драйв» - субъект малого предпринимательства. Осуществляя свою деятельность, общество формирует конкурентные отношения, что способствует росту качества товаров, работ, услуг.

Общество выступает плательщиком налогов и сборов. Увеличивая оборот, предприятия перечисляет большую сумму налогов в бюджет, которые являются основным источником формирования бюджета.

Совершенствование работы, связанной с управлением персоналом, совершенствование системы мотивации, способствует улучшению качества рабочих мест, размер располагаемых доходов сотрудников.

Социально-экономическую эффективность от внедрения проекта, можно представить следующим образом (рис. 3.5)



Рис. 3.5 Основные показатели социально-экономической эффективности проекта

## **Выводы:**

Полного удовлетворения желаний всех членов коллектива предприятия ООО «Драйв» почти невозможно достичь, тем не менее, Генеральный директор и его заместитель должны уделить стимулированию труда и мотивации своих сотрудников должное и постоянное внимание.

Основной перечень рекомендаций для улучшения мотивационного процесса на ООО «Драйв» заключен в нижеследующем:

- 1) оценка и поощрение достижений сотрудников;
- 2) справедливая реализация системы социальных льгот и оплата труда;
- 3) развитие у сотрудников коллектива чувства лояльности и принадлежности к компании.
- 4) внимание к предложениям и идеям сотрудников.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблемы мотивации персонала являются главными при управлении персоналом. В наши дни актуальность данной тематики все время возрастает в связи с тем, что основной капитал любого предприятия - это его персонал.

Самая важная отличительная особенность лучших руководителей - умение их сотрудничать с персоналом, их способности воодушевлять работников на высокую отдачу их деятельности для достижения задач всей организации в целом.

В результате проведенных в работе исследований можно выделить несколько выводов:

Мотивация при управлении персоналом подразумевает процесс активизирования мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создание стимулов (внешняя мотивация) для максимизации из побуждений выполнять свою работу наиболее эффективно.

Высокий уровень мотивации кадров - одно из важнейших условий для достижения успеха организации. Ни одно предприятие не сможет вести преуспевающую деятельность в отсутствие настроения сотрудников на работу с высоким уровнем отдачи, при отсутствии высоких уровней приверженности сотрудников, при отсутствии заинтересованности коллектива в конечном результате и при отсутствии стремления членов коллектива вносить свой вклад для достижения поставленных целей. Поэтому интерес исследователей и руководителей, занимающихся управлением, имеет высокий уровень к изучению побуждений, которые заставляют людей трудиться с максимальным уровнем отдачи сил в интересах предприятия. Несмотря на то, что невозможно наверняка утверждать, что рабочий результат и поведение сотрудников может быть определено лишь их уровнем мотивации, все-таки значимость мотивации очень велика.

Опыт лучших отечественных и западных руководителей показал, что успеха добиваются те, кто не только ставит цели перед коллективом и доби-



вается их достижения, но и обладает способностями зажечь, заинтересовать, вдохновить персонал, создать общую идею, сформировать команду единомышленников. Тот, кто желает побед в своем деле, должен знать, что в основании к успеху являются 3 главных момента: понимание, желание и возможности.

Понимание в данном случае - это синоним знания, как и что нужно сделать, чтобы достичь поставленных задач. Понимание может прийти как в результате практики, которую приобретают люди, работая на предприятии, так и в итоге изучения данного вопроса. Основные закономерности поведения сотрудников на предприятии и представлений о том, как должен выглядеть процесс управления с целью максимизации отдачи от подчиненных, дает возможность лидеру работать целенаправленно, закладывать фундамент для будущей победы. Но даже понимание, вкупе с желанием, не сможет привести к достижению поставленной цели, если предприятие не будет иметь необходимые возможности.

Желание имеет неразрывную связь с мотивацией для улучшения деятельности всего предприятия, со стремлением к достижению поставленной цели. Тем не менее, далеко не всегда данные желания оказываются подкреплены соответствующими действиями и правильной оценкой положения организации. Совершенно типична ситуация, при которой руководитель готов платить хорошую зарплату экспертам, консультантам, надеясь, что впоследствии будет получен высокий результат не только при отсутствии активного участия самого руководителя, но и рядовых сотрудников предприятия.

Возможности представляют собой, с одной стороны, материальные возможности (оборудование, сооружения, финансы, здания и др.), а с другой - уровень сотрудничества и доверия между сотрудниками и руководством, уровень удовлетворенности работников своими результатами, их замотивированность в конечном результате и преданность своей организации.

Желание, понимание и возможности выступают основой будущих успехов, формируемой и целенаправленно закладываемой специалистами и ру-

ководством по управлению кадрами с учетом задач, которые стоят перед предприятием. Для достижения успеха в выполнении такой работы следует осваивать важнейшие принципы и методы анализа моментов, составляющих организационную эффективность, связанных с человеческими ресурсами.

Проанализировав и детально рассмотрев работу в организации ООО «Драйв» можно сделать выводы о том, что руководящий состав этой компании уделяет достаточно большое внимание сплочению коллектива и сформировал сильную команду единомышленников.

Руководящему составу предприятия ООО «Драйв» нужно проявлять стремление к увеличению заинтересованности своих кадров, а в особенности менеджеров, в итогах и результатах работы всего предприятия. Так как именно этот уровень сотрудников менее заинтересован в конечных результатах.

По собственному мнению, они получают маленькую зарплату, также они не получают морального удовлетворения своей работой, следствием чего является рост текучести кадров.

Появление в организации систем устранения и разрешения конфликтных ситуаций, стимулирование их позитивных последствий, как правило, позволяет повысить уровень эффективности функционирования системы управления в организации, поддержания положительного психологического климата в рабочем коллективе.

Цель мотивации представляет собой формулировку комплекса условий, которые побуждают человека к выполнению действий, имеющих направление на достижение задач и максимизации эффекта.

Мотивационные процессы могут быть разбиты на несколько этапов: выявление потребностей, развитие и формирование мотивов, управление ими для изменения поведенческой психологии сотрудников, необходимой для достижения задач, корректировка процесса мотивации с учетом уровня достижений результата.

Современный менеджмент подразумевает принятие активных попыток пересмотра классиков мотивационных теорий для адаптации их к современному структурному разделению потребностей.

Система мотивации кадров может основываться на различных методиках, их выбор находится в зависимости от проработки системы мотивации в компании, особенностей деятельности самого предприятия и общей системы управления.

Произведенный комплекс расчетов свидетельствует, что затраты на мероприятия, являющиеся основой для создания системы стимулирования труда и мотивации персонала ООО «Драйв» будут окупаться в течение 23 дней и дадут экономию материальных средств в размере 1134,75 тыс. рублей в год. Следовательно, выбранные мероприятия оправданы экономически.

Основные тенденции градации системы стимулирования кадров российских организаций в наше время представлены следующими: внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, ориентировка на стратегический подход, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, а также активное развитие социально-психологических и экономических методов мотивирования. В дипломной работе объектом исследования было выбрано предприятие ООО «Драйв». На основании данных проведенного эмпирического исследования стали очевидны следующие проблемные моменты в организации:

1. Отсутствие четкой системы поощрения персонала.
2. Высокий уровень неудовлетворенности персонала действующей системой оплаты труда.
3. Неблагоприятность социально-психологического климата в коллективе предприятия.

По результатам проведенных анализов дипломной работы был предложен ряд мероприятий по улучшению системы стимулирования труда и мотивации сотрудников ООО «Драйв», которые позволят достичь следующих задач:

1. Предложенные основы методики оплаты труда кадрового состава ООО «Драйв» позволяют максимально учесть вклад каждого сотрудника в достижение общих стратегических задач предприятия.

2. Несмотря на высокий рост затрат на оплату социального пакета сотрудникам, на предприятии ООО «Драйв» эта статья расходов может быть расценена как ресурс, который используется с целью повышения мотивации труда, увеличения лояльности к предприятию, а также определенным образом позволит увеличить долю конкуренции на рынке услуг.

3. Мероприятия для осуществления социальной программы позволят компенсировать или устранить демотивирующий ряд факторов, активизации должного уровня участия работников в деятельности предприятия, а также возможно создание основ для развития и формирования корпоративной культуры предприятия ООО «Драйв».

4. Корпоративная культура оказывает максимальное влияние на итоговый результат работы ООО «Драйв» и значительно определяет уровень эффективности его функционала. Таким образом, одной из наиболее острых экономических проблем в управлении предприятием выступает верное обоснование критерия эффективности корпоративной культуры для хорошего воздействия на его итоговый производственно-хозяйственный результат.

5. Построение системной модели корпоративной культуры ООО «Драйв» обеспечит основу для представления внутренних и внешних факторов в виде интегрированного целого, даст возможности выделять отдельные микросистемы, а уже в пределах их можно осуществлять специальное руководство по развитию этих микросистем.

**Практическая значимость** исследования заключена в том, что его результат может быть использован на предприятиях с целью обнаружения приоритетных направлений для совершенствования системы стимулирования труда и мотивации сотрудников в сфере рекламных услуг.

## ЛИТЕРАТУРА

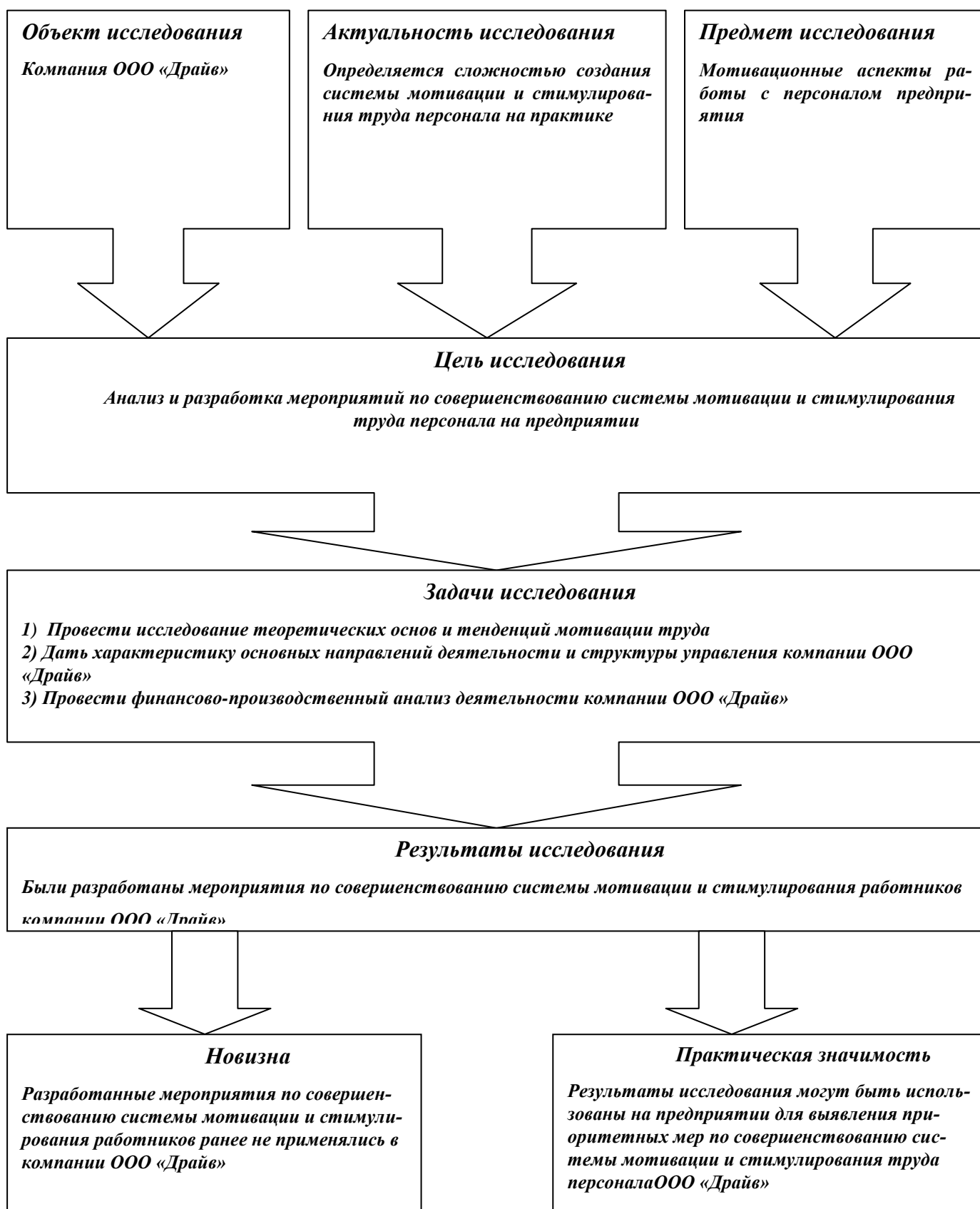
1. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2011. № 4. С. 28-31.
2. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2009. № 7. С. 48-49.
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2011. № 4. С. 23-34
4. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. 2010. № 10. С. 29-31.
5. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Бератор, 2003. 168 с.
6. Гурьянов, С.Х. И Костин Л.А. Труд и заработная плата на предприятии. Изд. 2-е, переработ. и доп. М, «Экономика», 2001. - 448 с.
7. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2010. № 1. С. 169-174.
8. Жуков, А.Л. Регулирование и организация оплаты труда: Учебное пособие. - М.: Издательство «МИК», 2003. - 336 с.
9. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров. 2009. № 8. С. 32-37.
10. Климычев В.И., Смирнова А. П. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом // Социологические исследования. 2009. №12. С. 77.
11. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2010. № 1. С. 38-41.
12. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2009. № 10. С. 12-15.
13. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие - М.: Дело, 2002. - 312 с.

14. Липатова, Л. Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. - 2003. - № 3. - С. 72 - 77
15. Мейер М. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладцей? // ЭКО. 2009. № 4. С.12-16.
16. Основы управления персоналом: учебник / под ред. Б. М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2000. - 383 с.
17. Соколов, Я.В. Труд и заработная плата./ Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 310с.
18. Токарева А.Б. Успешная работа с персоналом - залог эффективной деятельности организации // Деньги и кредит. 2003. № 8. С. 35-38
19. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие - 4-е изд. - М.: Дело, 2002. – 272 с.
20. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / сост. В.И. Данилов, Е.А. Китин, Э.А. Нехвядович. - СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. - 142 с.
21. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Мара, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2002. – 480 с.
22. Управление персоналом на производстве: учеб. пособие / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 381 с.
23. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе - М.: АКАЛИС, 2009. - 207 с.
24. Ушаков Б.Г. Персонал - технологии: проблемы и тенденции // Ежегодник СЗАГС 2001. - СПб., 2002. - С. 384-392.
25. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. 2010. № 4. с. 51-56.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ДИПЛОМНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

