

Министерство образования и науки Российской Федерации
(МИНОБРНАУКИ России)
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Инженерно-экономический институт
Кафедра «Стратегический менеджмент»

Работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ М.В.Лопатин
"___" _____ 2015 г.

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия и оценка их эффективности (на примере ООО «Доставкофф»)

Направление: 38.03.02 – Менеджмент

Профиль: 38.03.02.076– Управление человеческими ресурсами

Выполнила студентка гр.43705/2

Канарь К.И.

Руководитель, ст. преподаватель

Дорожинская Г.И.

Санкт- Петербург
2015

**ФГАОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО»
Кафедра «Стратегический менеджмент»**

УТВЕРЖДАЮ
« _____ » _____ 2015 г.
Заведующий кафедрой
_____ М.В.Лопатин

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной работы бакалавра
студентке гр. 43705/2 Канарь К.И.

1. Тема работы: Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия и оценка их эффективности (на примере ООО «Доставкофф»).
2. Срок сдачи студентом законченной работы 25.05.2015 г.
3. Исходные данные к работе – технико-экономические и финансовые показатели предприятия, научная и методическая литература по проблемам менеджмента и маркетинга.
4. Содержание пояснительной записки:
 1. Теоретические аспекты мотивации персонала в организации.
 2. Анализ системы мотивации персонала ООО «Доставкофф». Проблемы и основные направления совершенствования.
 3. Разработка проекта для внедрения материальных и нематериальных стимулов и оценка их эффективности.
5. Перечень графического материала – диаграммы и рисунки для иллюстрации результатов расчетов
6. Дата выдачи задания 25.03.2015 г.

Руководитель _____ /Дорожинская Г.И. /

Задание приняла к исполнению 25.03.2015 г.

_____ / Канарь К.И./

РЕФЕРАТ

Стр. 59, рис.1, таблиц 20

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ИНВЕСТИЦИИ, КОНКУРЕНЦИЯ, КАДРОВАЯ СЛУЖБА, ОРГАНИЗАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, АНАЛИЗ, ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА.

В данной работе рассматривалась курьерская служба «Доставкофф», были разработаны мероприятия по повышению эффективности работы персонала. Был проведен анализ внешней среды данного предприятия, анализ внутренней среды с использованием Pest-анализа, SWOT-анализа, так же, анализ деятельности кадровой службы, Были представлены показатели за три периода. Были предложены, а так же разработаны несколько мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала, при этом была проведена их экономическая оценка.

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Анализ деятельности курьерской службы «Доставкофф»	8
1.1. Краткая характеристика предприятия и его организационная структура.....	8
1.2. Финансовый анализ предприятия на основании данных бухгалтерской отчетности.	9
1.3. Анализ внешней среды предприятия. PEST-анализ курьерской службы «Доставкофф».....	14
1.4. Анализ внутренней среды предприятия. SWOT-Анализ курьерской службы «Доставкофф».....	16
1.5. Анализ персонала предприятия	18
1.6. Обзор деятельности кадровой службы	22
Глава 2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере курьерской службы «Доставкофф»	26
2.1. Роль процесса стимулирования персонала в системе управления персоналом.....	26
2.2. Анализ существующих технологий стимулирования персонала на предприятиях отрасли.....	30
2.3. Анализ используемых систем стимулирования персонала предприятия	32
2.4. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере курьерской службы «Доставкофф».....	35
Глава 3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере курьерской службы «Доставкофф»	43
3.1. Расчет ключевых показателей стимулирования персонала на основе предлагаемых мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Сравнительная оценка эффективности мероприятий по стимулированию персонала	53
Заключение	55
Список использованной литературы:.....	58

Введение

Тема разработки мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования персонала предприятия курьерских услуг, весьма актуальна на сегодняшний день. Курьерские службы в современном своем виде появились сравнительно недавно – в начале XX века. Однако, система передачи вестей и отправлений, работающая по тем же принципам, уходит корнями в глубь веков, являясь старшей по сравнению с почтовой связью в нынешнем ее виде. С зарождением письменности информация стала передаваться в письменном виде, что положило начало курьерской и почтовой связи. С возникновением рабовладельческих государств, правители которых нуждались в постоянной информации о положении в собственной стране и на подвластных им территориях, курьерская и почтовая связь стала приобретать упорядоченный характер.

Индустрия связи и отправлений стремительно развивается, и это неудивительно - в этих отраслях очень высокие показатели доходности. В подобный бизнес охотно вкладывают деньги, и растущий рынок дает возможность выживать и развиваться новым предприятиям.

Стимулирование персонала является очень важным аспектом в жизнедеятельности любого предприятия. В задачу руководителя входит обязанность не только подобрать квалифицированных специалистов, но и правильно направлять и мотивировать своих сотрудников на работу.

Для такой организации, как курьерская служба, персонал имеет далеко не последнее значение. Много зависит от работников, поскольку, можно утверждать, что они являются лицом организации. В интересах руководителя совершенствовать и улучшать всеми возможными способами управление персоналом, так как от этого будет зависеть работоспособность и успех его бизнеса. И в свою очередь, не каждый работник предпочтет работать в неблагоприятном для работы коллективе, без должной мотивации, и с плохим руководством.

Наша задача заключается в том, что выбранное для исследований предприятие избежало данного рода проблем, и не сталкивалось с такими трудностями, как неграмотная работа персонала, потеря мотивации, неспособность функционирования и получения прибыли.

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия и оценка их эффективности на примере курьерской службы «Доставкофф».

Задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

1. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала;

2. Провести анализ внешней среды;
3. Провести анализ внутренней среды предприятия, путём составления SWOT-анализа;
4. Провести анализ глобального макроокружения, внешней среды с помощью Pest-анализа;
5. Провести финансово-экономическую оценку предприятия.

Объектом для данных исследований является курьерская служба г. Санкт-Петербург «Доставкофф».

Предметом выступает разработка мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования персонала.

Глава 1. Анализ деятельности курьерской службы «Доставкофф»

1.1. Краткая характеристика предприятия и его организационная структура.

Курьерская служба «Доставкофф» предлагает услуги экспресс-доставки корреспонденции, посылок, грузов и других отправок по России, СНГ и Зарубежью.

В «Доставкофф» ценят ваше время и ваши потребности. Демократичные цены и индивидуальный подход к каждому клиенту — отличительная черта.

Виды услуг:

- Вызов курьера в течение рабочего дня с 09.00 до 18.00. После 18.00 и в выходные дни работает дежурный менеджер, что позволит вам и в данные часы и дни совершать отправку грузов;
- Доставка грузов «от двери до двери»
- Предоставление бесплатной упаковки: конверты, пакеты;
- Предоставление информации о доставке груза;

Осуществляется гибкая ценовая политика и предоставляются специальные условия, в том числе значительные скидки.

Клиенты «Доставкофф» — активно-развивающиеся российские предприятия в различных отраслях промышленности и бизнеса, представительства иностранных компаний. Долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с большинством компаний строится на основе высокого профессионализма, взаимного уважения и желания помочь партнерам в достижении целей и высоких результатов в работе.

Не смотря на недавнее неблагоприятное состояние экономики в стране, курьерская служба не растеряла своей востребованности на рынке и среди клиентов.

На абсолютно любом предприятии организационная структура является важным и неоспоримым элементом, обеспечивающим благополучную деятельность и работу. Точная, отлаженная структура курьерской службы самая важная основа и ключ к ее благополучной работе. Рассмотрим преимущественную модель для конкретно нашего предприятия.

Структура курьерской службы «Доставкофф» сформирована на принципе иерархичности уровней управления, при котором каждый

нижестоящий уровень контролируется вышестоящим уровнем и соответственно, подчиняется ему. Осуществляется принцип распределения работы на отдельные функции и специализации сотрудников, согласно исполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, который обеспечивает однородность исполнения сотрудниками своих прямых обязанностей и согласованность всевозможных задач.

Ниже представлена непосредственно сама схема организационной структуры предприятия (рис.1.1)

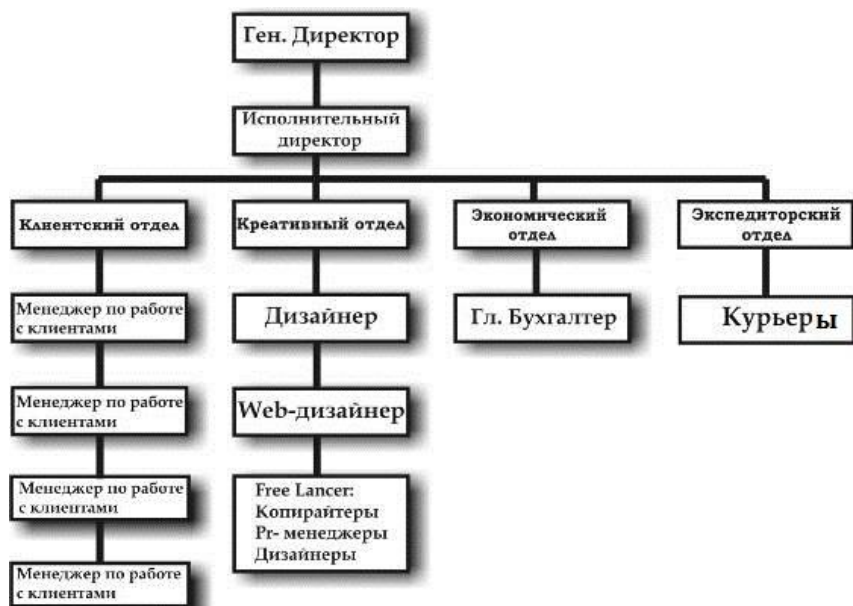


Рис.1.1. Организационная структура курьерской службы «Доставкофф»

1.2. Финансовый анализ предприятия на основании данных бухгалтерской отчётности

Для начала стоит отметить, что финансовое состояние характеризуется концепцией признаков, отражающих реальные и вероятные экономические возможности предприятия. Хорошее

экономическое состояние – это результативная эксплуатация ресурсов, способность целиком в сроки ответить согласно своим обязанностям, достаток собственных средств, для исключения значительного риска, получения дохода, неплохие планы на будущее. Плохое же экономическое состояние проявляется в недостаточной платёжной готовности, в весьма невысокой производительности применения ресурсов, в неэффективном размещении денег, и их иммобилизации. Границей плохого экономического состояния предприятия считается состояние банкротства, когда предприятие не способно отвечать согласно своим обязанностям.

Оценку финансового положения курьерской службы «Доставкофф» начнем с изучения состава и структуры актива и пассива баланса. Состав и структура актива баланса изображены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Состав и структура актива баланса курьерской службы
«Доставкофф»

Показатель	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Темп роста 2013 г. к 2012 г., %	Темп роста 2014 г. к 2013 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внеоборотные активы – всего	23470,0	0,3	227,770	0,3	8931,0	0,2	51,3	80,9
Основные средства	556,0	0,3	484,0	0,3	329,0	0,1	52,7	81,7
Долгосрочные финансовые вложения	6825,0	0,0	7915,0	0,0	6098,0	-	-	-
Нематериальные активы	49,0	0,0	54,0	0,0	46,0	0,0	111,9	79,4
Оборотные активы – всего	193022,0	95,5	220558,0	97,9	214589,0	95,6	113,8	115,9
В том числе								
запасы	49995,0	33,1	51891,0	23,9	692359,0	31,7	100,9	130,1
расходы будущих периодов	199,0	0,1	22,0	0,0	80,0	0,0	13,2	60,1

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
НДС по приобретенным ценностям	2 393,0	0,9	199,0	0,2	1097,0	0,4	12,9	498,9
Дебиторская задолженность	24 649,0	59,7	151305,0	69,7	15819,0	71,3	132,4	113,5
Денежные средства	7998,0	5,1	5165,0	3,1	8001,0	4,0	69,1	151,3
Итого активы	193834,0	112,0	221008,0	111,0	214975,0	111,3	117,1	120,0

Активы курьерской службы «Доставкофф» увеличились с 193834 тыс. руб. в 2012 г. до 214975,0 тыс. руб. в 2014 г. Это произошло, как за счет роста внеоборотных (+30,5%), так и оборотных (+29,2%) активов. В структуре наибольший удельный вес приходится на оборотные активы, что свидетельствует о высокой мобильности активов и обуславливается спецификой деятельности предприятия. Среди оборотных активов наибольший удельный вес приходится на дебиторскую задолженность. Сопоставление сумм дебиторской и коммерческой кредиторской задолженностей может показывать, что предприятие на протяжении анализируемого периода имело активное сальдо (дебиторская задолженность превышает кредиторскую). Это означает, что «Доставкофф» предоставляла своим покупателям бесплатный коммерческий кредит в размере, превышающем средства, полученные в виде отсрочек платежей коммерческим кредиторам. Состав и структура пассива баланса представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Состав и структура пассива баланса «Доставкофф»

Показатель	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Темп роста 2013 г. к 2012 г., %	Темп роста 2014 г. к 2013 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Капитал и резервы	21540,0	3,1	60752,0	3,1	41035,0	6,2	115,7	430,2

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Уставный капитал	1000,0	0,7	1000,0	1,1	1000,0	0,6	100,0	100,0
Резервный капитал	1652,0	0,8	1978,0		1982,0			
Нераспределенная прибыль	20180,0	1,8	49375,0	1,7	30231,0	5,9	109,8	467,1
Долгосрочные обязательства	159987,0	99,0	220978,0	95,9	23009,0	89,5	110,0	117,1
Кредиторская задолженность	169102,0	90,5	220978,0	87,7	23009,0	89,5	125,3	117,1
Прочие кредиторы	4487,0	4,7	11235,0	16,0	57358,0	30,1	161,3	701,2
Итого пассивы	301214,0	80,0	333659,0	120,0	463789,0	100,0	110,8	120,0

Сравнивая долю собственных и заемных средств, определяем, что заемные средства являются основным источником формирования совокупных активов предприятия. За анализируемый период структура собственного капитала (объявленного) не изменилась, наибольший удельный вес приходится на кредиторскую задолженность. Преобладание краткосрочных источников в структуре заемных средств является негативным фактом, который характеризует ухудшение структуры баланса и повышение риска утраты финансовой устойчивости. Далее необходимо провести анализ финансовой устойчивости предприятия, представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Абсолютные показатели финансовой устойчивости, тыс. руб.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение (ст. 4 – ст. 2)
1	2	3	4	5
Собственный капитал	21352,0	65731,0	36078,0	12376,0
Внеоборотные активы	7956,0	8162,0	8129,0	-1389

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5
Наличие (отсутствие) собственного оборотного капитала	17862	48990	25604	12908
Долгосрочные обязательства	-	300	-	-
Наличие (отсутствие) собственного оборотного капитала и долгосрочных обязательств(490-190)	12083	60091	25604	12908
Краткосрочные обязательства	189301	225076	186402	120301
Чистый оборотный капитал(290-690)	21350	67573	33018	11681
Товарно-материальные запасы	120792	112435	152585	35072
Излишек (недостаток) собственного оборотного капитала для формирования запасов (3-8)	-106206	-59935	-103624	-3675
Излишек (недостаток) собственного оборотного капитала и долгосрочных обязательств для формирования запасов (5-8)	-107037	-59735	-106126	547
Излишек (недостаток) чистого оборотного капитала для формирования запасов (5-6-8)	-285476	-190024	-283045	2654

Собственный капитал на 2012 год составил 21352 тыс. руб., а на 2014 год 36978, то есть, значительно увеличился; Внеоборотные активы составили 7956 тыс.руб. на 2012 год, к 2014 увеличились до 8129 тыс. руб.; Чистый оборотный капитал 2012 года увеличился с 21350 тыс.руб., до 33018 в 2014 году, что может свидетельствовать подъёму экономического состояния на предприятии.

1.3. Анализ внешней среды предприятия. PEST-анализ курьерской службы «Доставкофф»

Ни одно предприятие не будет функционировать должным образом, без исследования глобального макроокружения – внешней среды отрасли, ведь окружающие факторы имеют не последнее значение в развитии и деятельности курьерской службы.

Изучение различных внешних факторов позволяет руководству быть в курсе новейших тенденций в сфере социальной среды, политик, экономики, технического прогресса, ведь это всё напрямую оказывает большое влияние на активную работу предприятия.

В ходе исследования нами были изучены внешние факторы и их непосредственное влияние на работу курьерской службы «Доставкофф», представленные в таблице 1.4:

Таблица 1.4

PEST-анализ службы доставки «Доставкофф»

Факторы влияния политической среды на рынок
Устойчивость политической власти и существующего правительства
Бюрократизация и уровень коррупции
Налоговая политика (тарифы и льготы)
Свобода информации и независимость СМИ
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний отрасли
Антимонопольное и трудовое законодательство
Законодательство по охране окружающей среды
Факторы влияния экономической среды на рынок
Темпы роста экономики
Уровень инфляции и процентные ставки
Курсы основных валют

Продолжение таблицы 1.4

Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды
Степень глобализации и открытости экономики
Уровень развития банковской сферы
Факторы влияния социально-культурной среды на рынок
Уровень здравоохранения и образования
Отношение к импортным товарам и услугам
Требования к качеству продукции и уровню сервиса
Образ жизни и привычки потребителей
Отношение к почтовым службам
Социальная стратификация в обществе
Факторы влияния технологической среды на рынок
Уровень инноваций и технологического развития логистики
Законодательство в сфере услуг по доставке
Расходы на исследования и разработки и нововведения
Развитие и проникновение интернета
Доступ к новейшим технологиям
Степень использования, внедрения и передачи технологий

Таким образом, благодаря проведению PEST-анализа были выявлены благоприятные и так же напротив неблагоприятные тенденции к развитию, кроме того проанализировано потенциальное воздействие на деятельность службы доставки ключевых важных факторов макросреды.

Этот анализ помог направить в дальнейшем развитие службы доставки в правильном направлении, показать, чего следует опасаться.

1.4. Анализ внутренней среды предприятия SWOT-Анализ курьерской службы «Доставкофф»

SWOT-Анализ является возможностью, которая позволяет легко оценить положение на экономическом рынке и стратегические будущие возможности предприятия, получаемые в следствии исследования слабых и сильных сторон, рыночных перспектив и причин риска. SWOT-Анализ обладает стратегической и управленческой значимостью для компании, поскольку благодаря анализу внутренней и внешней среды выясняется, какие резервы и возможности понадобятся предприятию.

Руководство в сфере курьерских услуг способно быть очень выгодной деятельностью, приносящей довольно высокую прибыль, так же, этот бизнес запрашивает немало определённых усилий, с целью выгодного и эффективного функционирования.

Немало важно проводить вовремя SWOT-Анализ, для того, что бы быть в курсе о существующих внешних угрозах, а так же вероятных возможностях для лучшего развития.

Для того, что бы сформировать стратегию будущего поведения в целях преодоления угроз и усиления сильных сторон службы доставки «Доставкофф» ниже представлен SWOT-Анализ в таблице 1.5:

Таблица 1.5
SWOT-Анализ службы доставки «Доставкофф»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ(S)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ(W)
1. Охват сразу нескольких сегментов потребителей;	1. Текучесть кадров среди курьеров и водителей;
2. Предоставление возможности обучения и развития персонала;	2. Высокая арендная плата, из-за местоположения;
3. Гибкая ценовая политика;	3. Слабая организация маркетинговой информационной системы;
4. Регулярное обновление оборудования;	4. Отсутствие опыта маркетинговых исследований;
5. Руководство контролирует все процессы в компании	5. Значительная нагрузка на одного специалиста;
6. Поддержание корпоративного духа;	6. Нестабильные объемы реализации;
7. Организация рентабельна	
8. Выгодное расположение офиса и склада;	
9. Организация рентабельна;	
10. Возможен безналичный расчет;	

Продолжение таблица 1.5

ВОЗМОЖНОСТИ(О)	УГРОЗЫ(Т)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа долгосрочного социального экономического развития России; 2. Рост доллара по отношению к рублю; 3. Введение новых программ бух. учета, оснащение компьютеров новыми автоматизированными системами; 4. Антиинфляционная политика. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение в законодательстве; 2. Международные конфликты; 3. Повышение ставки финансирования на 0,25%; 4. Уровень инфляции; 5. Падение рубля; 6. Рост цен; 7. Отмечается довольно высокое конкурирование среди действующих курьерских служб.

Ключевые выводы, сделанные на основе SWOT-анализа курьерской службы:

После выявления сильных сторон следует, что внутренний потенциал компании позволяет в полной мере использовать существующие возможности.

Положительные стороны компании позволяют минимизировать существующие угрозы.

Негативные стороны компании связаны с высокими затратами.

Высокие затраты ухудшают позицию компании при активизации конкурентов.

Проведенный нами SWOT-Анализ вполне подробно показал сильные стороны курьерской службы «Доставкофф», так же указал на слабые стороны.

Стоит отметить выявление предполагаемых возможностей, и угроз, на которые следует обратить своё внимание.

Следует перечислить вытекающие из проведенного анализа выводы:

Наиболее опасными внешними угрозами для предприятия являются:

- рост уровня инфляции;
- повышение ставки финансирования;
- рост цен.

Возможности внешней среды:

- программа долгосрочного социального экономического развития России;
- рост доллара по отношению к рублю;

- антиинфляционная политика.
- Преимущественно сильные стороны внутренней среды:
- охват сразу нескольких сегментов потребителей;
- высокий уровень обслуживания;
- рентабельность предприятия;
- поддержание корпоративного духа в коллективе;
- выгодное расположение офиса;
- возможность безналичного расчёта.

В наибольшей степени слабые стороны внутренней среды:

- текучесть кадров среди курьеров и водителей;
- высокая арендная плата, объяснённая местоположением;
- слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии;
- существенная нагрузка на одного специалиста;
- нестабильные объёмы реализации.

Выявления сильных сторон и будущих возможностей предприятия, а так же обнаружение слабых сторон и возможных угроз гарантирует предприятию конкурентные достижения, и даёт понять, на что следует обратить внимание, что нуждается в усовершенствовании, в целях лучшего функционирования и работоспособности.

1.5. Анализ персонала предприятия

Структура персонала – это соотношение количества всевозможных категорий трудящихся. С целью анализа предприятия структуры сотрудников определяется конкретная значимость каждой группы работников в совокупной численности персонала предприятия.

В работе мы будем рассматривать персонал и его деятельность на примере курьерской службы «Доставкофф».

Вследствие четкой и грамотной структуры службы доставки ее деятельность функционирует должным образом, это касается и работников, квалифицированно выполняющих свои обязательства.

Самый главный человек в курьерской службе – это ее генеральный директор. Ему подчиняется весь персонал. Рассматриваемая служба доставки не является исключением, так же имеет директора. Не имея возможности самому руководить службой, из-за частых деловых встреч и командировок, он доверяет руководство исполнительному директору, которому напрямую подчиняются

менеджеры. Исполнительный директор реализовывает общее администрирование.

Первоначально, в курьерской службе существует несколько групп сотрудников, которые связаны согласно своим функциям.

Рассмотрим этих подчиненных. Каждый из них выполняет определённую функцию задач:

- Генеральный директор. Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

- Исполнительный директор (1чел). Подчиняется непосредственно директору. В отсутствие директора выполняет все его обязательства. Разрабатывает стратегию предприятия, контролирует работу персонала, качество обслуживания. Обеспечивает взаимодействие подразделений. Занимается маркетингом предприятия.

- Бухгалтер (1 чел). Непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

- Менеджер. Подчиняется исполнительному директору. Принимает заказы клиентов. Следит за работой персонала, производит кассовые операции.

- Водитель. Находится в подчинении у менеджера. Принимает заказы от менеджера, непосредственно доставляет заказы клиенту.

- Курьер. Находится в подчинении у менеджера. Принимает заказы от менеджера, непосредственно доставляет заказы клиенту.

- Дизайнер. Находится в подчинении у исполнительного директора. Осуществляет своевременное и качественное выполнение художественно-оформительских работ по заказам подразделений предприятия (клиентов). Консультирует своего непосредственного руководителя (клиента) о принципах и вариантах решения поставленных дизайнерских задач. Составляет эскизы и выполняет работы по художественному оформлению публикаций различного характера (в журналах, книгах, иных изданиях), проектов, отчетов, информационных и рекламных материалов; разрабатывает эскизы упаковки, товарных знаков.

- Web-дизайнер. Подчиняется непосредственно дизайнеру, занимается оформлением сайтов.

- Уборщица. Подчиняется непосредственно менеджеру. Следит за чистотой в офисе. Убирает подсобные помещения.

Данные категории сотрудников выступают как единое целое звено.

Каждый сотрудник службы доставки конкретно знает свои должностные обязанности, вдобавок они понимают, кто является их руководителем, чьи распоряжения они должны воплощать в жизнь.

Это всё обеспечивает непрерывный процесс плодотворного функционирования работы «Доставкофф».

Состав и структура работников службы показана в таблице 1.6:

Таблица 1.6

Состав и структура работников предприятия

Категории работников	Численность, чел.				Структура рабочей силы, %		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение, (±)	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Работники, занятые в основном производстве	4	5	5	8	7,7	8,57	7
в т.ч. - постоянные работники	9	5	7	8	6,9	6,28	6,66
- сезонные и временные работники	20	20	20	0	15,8	14,8	13,3
Служащие	20	20	29	2	15,87	14,28	16
в т.ч.:- руководители	2	2	2	0	3,1	2,8	2,6
- специалисты	6	6	8	2	9,5	8,5	10,6
Работники занятые прочими видами деятельности	4	5	6	2	9,5	10	10,6
Всего	42	45	47	19	20	20	20

В данной таблице мы видим состав персонала курьерской службы «Доставкофф».

Среднесписочная численность работников в 2012 г. составляла 42 человека. При этом основная доля работников (4 чел. – 7,7%) приходилась на работников, занятых в основном направлении, из которых 61,9% приходилось на постоянных работников, а 15,87% - на сезонных и временных работников.

В 2012 г. среднесписочная численность служащих составила 40 чел. (15,87%), из них руководителей 2 человека (3,17%), специалистов 6 (9,52%).

Прочие работники составили 6 человек, т.е. 9,52% от всей численности персонала.

Среднесписочная численность работников в 2013 году составила 40 человек. При этом основная доля работников (5 чел. – 78,57%) приходилось на работников, занятых в основном направлении, из которых 64,28% приходилось на постоянных работников, а 14,28% на сезонных и временных работников.

В 2013 г. среднесписочная численность служащих составила так же 40 человек (14,28%), из них руководителей 2 человека (2,85%), специалистов 6 (8,57%). Прочие работники составили 7 человек, т.е. 10% от всей численности персонала.

Среднесписочная численность работников в 2014 г. составляла 47 человек. При этом основная доля работников (5 чел. – 76%) приходилась на работников, занятых в основном направлении, из которых 62,66% приходилось на постоянных работников, а 13,33 – на сезонных и временных работников.

В 2014 г. среднесписочная численность служащих составила 49 человек (16%), из них руководителей 2 человека, т.е. 2,66% , специалистов 8 (10,66%). Прочие работники составили 6 человек, т.е. 10,66% от всей численности персонала.

Далее в таблице 1.7 представлен половозрастной состав персонала «Доставкофф»

Таблица 1.7

Половозрастной состав персонала «Доставкофф»

Годы	Общая численность работников	В том числе					
		Женщины	В том числе		Мужчины	В том числе	
			От 23 лет	До 35 лет		От 26 лет	До 51 года
2012 г	42	17	7	10	25	12	3
2013 г	45	19	7	8	26	13	3
2012 г	47	17	9	11	30	22	15

Исходя из данных, можно предположить, что в 2012 г. численность работников на предприятии составила 42 человека, в 2013 г. 45 человек, а в 2014 г. составила 47 человека. Увеличение численности работников произошло из-за спроса на услуги в курьерской деятельности.

Качеству трудовых ресурсов на предприятии уделено значимое внимание. Административно-управленческий персонал курьерской службы «Доставкофф» имеет высшее образование. При приёме сотрудников особое внимание уделяется непосредственно их квалификации и навыкам качественного выполнения своих прямых обязанностей.

1.6. Обзор деятельности кадровой службы

Можно смело заявить, что на сегодняшний день достижения любой компании в основном зависит от способности мгновенно и в своё время извлекать необходимые и актуальные сведения, таким образом, от организации работы с документированной информацией внутри предприятия.

Вполне естественным является то, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его результатам, продвижения работников, системе трудовой мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т.д.

Пристальное внимание уделено документированию управления персоналом в курьерской службе «Доставкофф», так как организация и регулирование его работы влияют на успех работы всей организации. Документирование деятельности с персоналом считается конкретным отражением и фиксацией отношений между владельцем и сотрудниками, то есть, фиксирует данную ответственность «на бумаге».

В ходе работы были изучены и проанализированы основные направления деятельности отдела кадров рассматриваемой курьерской службы «Доставкофф».

Основные функции кадровой службы были сформированы следующим образом:

- 1) осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки;
- 2) осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и другим признакам;
- 3) организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации;
- 4) осуществление процедуры подбора и расстановки кадров;
- 5) формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и т.д.;
- 6) разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их переподготовке;
- 7) подбор кандидатур для направления на обучение;
- 8) контроль и координация кадровой работы по всей организации.
- 9) организация социального обеспечения персонала;
- 10) проведение конкурсов на вакантные места;
- 11) организация процесса адаптации новых работников;
- 12) тарификация рабочих мест;

- 13) оценка уровня безопасности, комфортабельности и условий труда;
- 14) выработка правил оценки результатов труда;
- 15) определение условий социального обеспечения;
- 16) установление компенсаций и льгот;
- 17) содействие улучшению психологического климата в коллективах;
- 18) управление трудовыми отношениями;
- 19) документирование работы с кадрами;
- 20) обработка, выдача и хранение соответствующих документов;
- 21) подготовка отчетов.

Просмотрев данные функции, можно утверждать, что кадровая служба «Доставкофф» состоит из сотрудников, которые в свою очередь имеют должностные обязанности.

Благодаря этому, руководство имеет возможность подбирать необходимый персонал, проводить обучения для новых сотрудников, устраивать конкурсы на вакантные места, предоставлять вознаграждения за достижения в работе, выплату компенсаций и льгот, документирование упрощает работу с кадрами подготовкой отчетов.

Например, при внезапном увольнении сотрудника по какой-либо причине, менеджер по персоналу удовлетворяет внеплановую заявку, исходя из остроты ситуации и конкретной потребности подразделения в необходимом сотруднике.

Проектирование обучения следует, рассматривается в двух нюансах – непосредственное обучение на рабочем месте и обучение на другой территории. Если обучение проводится на рабочем месте, то оно более тщательно организовано и продумано, так как связано с серьезными затратами отвлечением работников от непосредственных служебных обязанностей.

Планирование продвижения в карьере сотрудников, создание запаса связаны с определением перспектив карьерного роста каждого соискателя. В курьерской службе многие служащие, начинавшие с незначительных должностей, имели возможность карьерного роста, что неоспоримо является востребованным предпочтением среди молодых работников, которые мечтают о продвижении по службе.

Далее рассмотрим численность и состав основных категорий работников курьерской службы «Доставкофф», который представлен в таблице 1.8:

Таблица 1.8

Численность и состав основных категорий работников «Доставкофф»

Годы	Общая численность работников, чел.	В том числе по основным категориям					
		Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Вспомогательный персонал	
		Чел.	В % к общей численности	Чел.	В % к общей численности	Чел.	В % к общей численности
2012 г.	42	8	25	30	62,5	4	12,5
2013 г.	45	8	22,8	31	60	6	17,1
2014 г.	47	8	21,6	32	59,4	7	19

Ниже изображена структура административно-управленческого персонала по уровню квалификации в таблице 1.9:

Таблица 1.9

Структура административно-управленческого персонала по уровню квалификации

Годы	Численность административно-управленческого персонала, чел	В том числе имеют образование			
		Высшее		Среднее специальное	
		Чел.	В % к общей численности	Чел.	В % к общей численности
2012г.	20	17	40	3	11
2013 г.	22	19	40	3	9
2014 г.	25	20	80	6	20

Качеству трудовых ресурсов в службе уделяется значимое внимание. В основном управленческий персонал «Доставкофф» имеет высшее образование. При найме сотрудника так же интерес проявляется к нынешней его квалификации, в частности студенты, обучающиеся в данный момент в университете, также имеют возможность найма на работу.

Глава 2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере курьерской службы «Доставкофф»

2.1. Роль процесса стимулирования персонала в системе управления персоналом

В деятельности любой организации считается, что залог её успешного существования, внушительного роста, стремительного развития, конкурентоспособности и долговременной перспективы – это её человеческие ресурсы, их личностные и профессиональные характеристики. В системе управления персоналом главной задачей всегда становится обеспечение предприятия качественными человеческими ресурсами, успешная реализация, которой напрямую влияет на эффективность всей системы управления персоналом. Подобная ситуация увеличивает значимость стимулирования персонала с использованием новейших эффективных методов наилучшей мотивационной подготовки.

Своего рода, стимулирование персонала – это вид так называемой управленческой деятельности, при помощи которой предприятие выбирает внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности. Эффективность работы и количество прибыли во многом зависит от качества работы сотрудников. Для того, что бы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала [2].

Основной целью этого отбора является наём работников с высокой культурой работы, выявление возможностей и взглядов заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям непосредственно деятельности [1].

Первоначально, процедура подбора сопряжена с анализом профессионального потенциала кандидата, на сколько квалифицированно и качественно он будет исполнять свою работу, сможет ли он её осуществлять лучше остальных, а, следовательно, что может принести хорошего предприятию в дальнейшем данный претендент, что потенциально нового он может внести в работу и на сколько он перспективен для компании. Обладая конкретным набором профессиональных и личностных характеристик каждый человек пригоден к исполнению определенных видов деятельности.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования — не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями. Для этого необходимо определить наиболее эффективные инструменты для должного измерения подходящих возможностей соискателя к выполнению требований рабочего места.

Значение стимулирования персонала не просто стало занимать лидирующее положение в системе управления персоналом, этот процесс стал более ответственным и сложным. Эффект наиболее значимым. На сегодняшний день уже недостаточно просто укомплектовать штат требуемым количеством работников. Произошли значимые перемены во внутренних процессах предприятия, поменялись роли руководителей и подчиненных, поменялся и рынок труда. Выделим наиболее немаловажные перемены:

- жесткая структура иерархии становится более «плоской»;
- специальные отделы преобразуются в процесс-команды (объединение в группы разных специалистов для решения каких либо задач);
- простые задания заменяются сложными комплексными;
- инициативность и творчество сотрудников становится залогом продуктивного решения задач и поощряется управлением;
- делегирование полномочий и ответственности за результат работникам выполняющим задание;

Все эти изменения позволили организации сократить время принятия решений, уменьшить разрыв между планированием и реализацией, ликвидировать лишние, не формирующие лишние функции. Между тем, с другой стороны повысило важность результата каждого отдельного сотрудника в общей эффективности предприятия, а значит, возросли и требования к качественным характеристикам персонала (сегодня не достаточно всего лишь профессиональных компетенций, такую же значимость имеют и личностные характеристики, к примеру: готовность принимать на себя ответственность, трудовая мотивация, умение работать в команде, инициативность и т.д.) [2].

Качественный подбор создает предприятию твердую основу, структурной единицей которой является человек, его возможности, потенциал, мотивации и ценностные установки. Каждый элемент этой основы обеспечивает работу всех аспектов деятельности предприятия, решает производственные и финансовые вопросы, так же вопросы, касающиеся, технического обеспечения и сбыта, готовой продукции.

Качество персонала, на прямую, влияет на качество продукции или сферу услуг. Достичь высокого качества можно только тогда, когда эффективность операций внутри компании находится на уровне полной производительности труда. В конечном счете, качество работы этих претендентов будет не только отражаться на итоговом продукте или услуге, производимых предприятие, но и будет демонстрировать качество и эффективность процесса отбора персонала предприятия.

Роль качественной процедуры стимулирования персонала также подчеркивается изменением природы рабочей силы, ростом дефицита квалифицированных работников, что связано с увеличением затрат на привлечение и отбор персонала и необходимостью проведения процесса подбора персонала качественно, добиться требуемых результатов с самого начала.

Общая схема эффективных действий по систематическому стимулированию должна определять параметры, представленные ниже:

- Информирование (повышение компетентности работника, смещение его взгляда на проблему через передачу ему информации; влияет главным образом на представления индивида о том, каково наиболее вероятное направление развития ожидаемых событий и каковы последствия избранной им альтернативы поведения).
- Инструктирование (предписывает индивиду наиболее эффективные способы достижения поставленных перед ним целей)
- Стимулирование как процесс направленного усиления необходимого руководителю мотива работника.
- Интердикция как процесс создания препятствий осуществлению субъектом его намерений путем запрета, ограничений правилами и т.п.
- Исходя из набора инструментов, через которые проводится процедура стимулирования можно выделить несколько ее видов:
- Экономическое(основано на применении в качестве стимулов материального вознаграждения в качестве компенсации за трудовые усилия работника и достигнутые им результаты)
- Административное (основано на принятии решений руководителями в сфере нематериальных поощрений и наказаний, например благодарностей или выговоров, а также связанных с процессами организации работы, распределения полномочий и ответственности, определением графика работы и пр. Последние элементы иногда относят к так называемому организационному стимулированию.)

- Социально-психологическое (основано на применении к работнику социальных стимулов, таких как отношение коллектива, статус и пр.).
- Стимулирование, как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух взаимосвязанных формах, различающихся по свойству материальности:
 - Материальное;
 - Нематериальное.
- Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.
- Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки[3].

Нынешняя экономическая система повышает значимость стимулирования издержками организации. Качественное стимулирование снижает показатели текучести кадров, позволяет снижать затраты на нём, обучение и развитие персонала, в целом увеличивая экономическую продуктивность. Добавочными организационными преимуществами вполне может стать сокращение прогулов, позитивный морально – психологический климат в коллективе, поскольку удовлетворённость от деятельности и преданность предприятию увеличиваются, если сотрудник отвечает условиям исполняемой им работы, и располагает на своём месте.

Стимулирование персонала, несомненно, представляет собой часть всей системы управления персоналом и обязано быть связан со всеми другими функциями HR менеджмент, только лишь в этом случае функционирует в пользу предприятия, когда соотносится с целями управления персоналом и так же целями всего предприятия целиком.

При приеме на работу новых работников знакомят с их должностными инструкциями. После ознакомления с должностными инструкциями, работник расписывается в специальном журнале, находящимся в кадровой службе, подтверждая этим, что он ознакомлен с содержанием своей работы и готов следовать предъявляемым требованиям.

Процесс анализа работы - это не только необходимая предпосылка эффективного стимулирования кадров, он также является

основой для принятия решений по большинству кадровых вопросов. Анализ работы является основой оценки исполнения, основой разрабатываемых в организации программ обучения, системы поощрений, развития и продвижения по службе, а также для разработки рабочих методов и процедур. Все значительные изменения в требованиях к должности могут быть использованы как основа для пересмотра ставок заработной платы, перспектив продвижения или потребностей в обучении. Согласовав эти изменения с работником, их можно формализовать и включить в новый вариант требований к должности.

Предварительное интервью может проводиться до или после того, как кандидат заполнил стандартную форму "Сведения о кандидате". Обычно это интервью занимает несколько минут и проводится работником отдела персонала (отдела кадров). Оно дает возможность отсеять неквалифицированных, незаинтересованных работников, тех людей которых не устраивают условия, предлагаемые организацией (режим, график работы, зарплата и т.д.), а также тех людей, которые производят явно неблагоприятное впечатление (низкий культурный уровень, неопрятная одежда, бросающиеся в глаза отклонения в поведении и т.д.)

2.2. Анализ существующих технологий стимулирования персонала на предприятиях отрасли

Стимулирование персонала в курьерской службе требует определённого внимания.

Сервис – если быть конкретнее, то вежливое и бдительное обслуживание клиентов, является одним из ключевых составляющих предприятий данного типа, где очень многое зависит от обслуживающего персонала. В большей степени от того, на сколько в организации грамотно подобраны менеджеры, водители, курьеры, будет зависеть успех и востребованность. Существуют некоторые технологии по стимулированию персонала в службе доставки.

Например, существует определенный семинар-тренинг под названием «Новая технология повышения эффективности и безопасности курьерского бизнеса». Далеко не секрет, что курьерский бизнес является одним из наиболее рискованных видов предпринимательской деятельности по причине возможных злоупотреблений. Их можно ожидать со стороны персонала, клиентов, проверяющих органов и т.д.

К счастью, существует способ не давать этой проблеме реализовать себя, то есть избавиться от неё в самом начале. Для этого всего лишь следует обладать информацией об интересующем человеке. Это возможно сделать анонимно, быстро, законно, без анкет, запросов и сложных технических средств можно получить, имея подготовку в области визуальной психодиагностики.

Такая информация может быть полезна собственнику бизнеса, в первую очередь для того, что бы быстро и безошибочно оценить кандидатов на высшие руководящие должности: снижение нелояльности и завышенных требований топ-менеджеров. А так же, для предотвращения внешних угроз таких, как сговор сотрудников со сторонними лицами и организациями, подготовка рейдерских атак и т.д.

Программа семинара включает изучения принципов достижения максимальной отдачи кадрового потенциала с целью повышению финансовой эффективности курьерской службы.

Цены на стимулирование персонала могут колебаться в зависимости от требований к персоналу, условий работы и выполняемых обязанностей.

Далее представлена таблица стоимости услуг на стимулирование персонала в курьерском бизнесе.

Таблица 2.1

Стоимость услуг на стимулирование персонала.

Должность	% от З/П подобранныго сотрудника
курьер	20-30 %
водитель	40-50 %
дизайнер	50-60 %
исполнительный директор	40-50 %
менеджер	60%

Гарантия на сотрудника составляет от 1 до 2 –х месяцев в зависимости от квалификации.

Множество курьерских служб испытывают одинаковые трудности при стимулировании и управлении персоналом, так как сотрудники приходят с разным уровнем навыков и знаний. Поэтому каждый руководитель задумывается над тем, может ли его персонал первоклассно обслуживать клиентов. Для этого необходимо проводить ежедневную работу с сотрудниками, уметь понимать психологию людей. Как было выявлено ранее, в курьерских службах преобладает большая текучесть кадров. Генеральный или исполнительный директор должны

обеспечить максимально короткий срок адаптации и обучения персонала, организовать систему наставников, что бы обучение проходило во время рабочего процесса, минимизировать временные затраты на подбор кадров, в целях мотивации обеспечить быстрый карьерный рост сотрудников.

Если в персонал входят студенты, ученики старших классов и иные люди, то форма оплаты производится почасовая. В таком случае, не требуется оформление по трудовой книжке, так же в случае прогулов не придется платить сотруднику.

Определяя организационную структуру, немало важно учитывать трудоёмкость и квалификацию работников на каждом уровне. В связи с размером курьерской службы строится и сама организационная структура управления.

В результате можно сделать вывод, что если пытаться сэкономить на привлечении квалифицированных специалистов, соблюдая местнические интересы, принимая на работу родственников и знакомых, то руководитель лишается возможности грамотной концепции и развития корпоративной культуры, к тому же ставится под сомнение создание эффективного персонального менеджмента в организации. Для каждой должности необходима разработка должностных инструкций, для того, что бы каждый сотрудник знал свои прямые обязанности, сам стремился совершенствоваться и повышать уровень своих знаний и навыков. Что бы ни ошибиться в стимулировании персонала главное учитывать все аспекты каждой профессии.

2.3. Анализ используемых систем стимулирования персонала предприятия

Обслуживание в курьерских службах и те, кто обслуживает – тема не менее обсуждаемая, чем качество доставки, цены. В Санкт-Петербурге на должностях курьеров зачастую работают студенты, да и вообще все кто придётся. В это время в других странах встречаются курьеры и за пятьдесят, с гордостью рассказывающие о том, что их работа является весьма важной и серьёзной, и ей вполне можно посвятить всю жизнь.

«Доставкофф» – курьерская служба города Санкт-Петербург. Какие же критерии стимулирования и подбора персонала учитываются в этой организации?

По словам главного менеджера этой курьерской службы, самые ключевые критерии стимулирования и подбора таковы: это должны быть симпатичные молодые люди с грамотной речью, приветствуется

владение иностранными языками. Не важно, есть опыт работы или нет, поскольку лучше выходит, обучать рабочих с нуля. Гораздо важнее человеческие качества, поскольку не каждый способен быть курьером, кто-то слишком услужлив, а кто-то напротив может нагрубить, поэтому на собеседованиях проверяется стрессоустойчивость.

Ещё одной важной деталью оказалась – индивидуальность. Каждый сотрудник курьерской службы, помимо работы там, занимается чем-то ещё. Например, играет в альтернативной группе, делает органическую косметику или обучается актёрскому мастерству. Это интересная работа, требующая много внимания, она может занимать всё время, но при этом нет ощущения неполноценности.

Что же касается подготовки курьеров и водителей, то проводится обучение, которое осуществляется двумя этапами: в среднем неделя практики на месте и экзамен. Время на подготовку у всех разное, зависит от сообразительности и усердия работника. Менеджер наблюдает за тем, как человек справляется со своей работой, и определяет, насколько он готов к экзамену, который включает: цены, знание всех услуг, и их временное исполнение.

Ответственность за подбор и стимулирование сотрудников целиком ложится на менеджера. Процесс подбора и стимулирования персонала столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужных качеств для этой деятельности.

Значимость правильного решения проблемы подбора персонала связана с высокой стоимостью рабочей силы, поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе). Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе работников, оказывают различные источники информации, которые представлены ниже в таблице 2.2

Таблица 2.2

Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации о его значении
Резюме	Сообщает первое общее впечатление о кандидате
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности

Продолжение таблицы 2.2

Рекомендации	Освещает все аспекты профпригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки.
Разговор с нанимаемым	Дает возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, дает личное представление о предполагаемом сотруднике.
Профпригодность	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допуская пригодность).

Из этого можно сделать вывод, что методы подбора и стимулирования кадров никак не могут быть интуитивными или спонтанными, для формирования трудового коллектива. Подбор и стимулирование персонала должны производиться на конкретном плановом уровне организации.

Дальше проведем анализ персонала (%):

35% позиций для которых определены KPI и проводится регулярный мониторинг этих показателей;

20 % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем, и др. (от общего числа сотрудников)

29% сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников)

19 % сотрудников, проходящих независимую оценку: прохождение ассесмент-центра, 360, индивидуального ассесмента (от общего числа сотрудников)

7 % сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку)

13 % сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку)

2.4. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере курьерской службы «Доставкофф»

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества. Для значительного числа российских предприятий при сокращении в доходах семей характерно увеличение в доходах доли материального вознаграждения. Методом простого опроса работников курьерской службы «Доставкофф» для оценки относительной значимости факторов привлекательности, выяснилось, что все-таки наибольшую привлекательность представила материальная форма стимулирования труда. Необходимо проводить дифференциацию трудового вклада работников в основную деятельность.

Продуктивность деятельности любого предприятия непременно зависит от высокого качества управления всевозможными ресурсами. В рассматриваемой в работе курьерской службе «Доставкофф» одним из ключевых ресурсов является персонал.

Ниже изображено штатное расписание в таблице 2.3:

Таблица 2.3:

Штатное расписание курьерской службы «Доставкофф»

Должность	Количество, чел.
Генеральный директор	1
Исполнительный директор	1
Главный бухгалтер	1
Дизайнер	1
Менеджер по персоналу	1
Менеджер по маркетингу	1
Курьеры	26
Web-дизайнер	1
Водители	6
Менеджер по работе с клиентами	7
Уборщица	1
ИТОГО	47

Задача формирования продуктивных команд с учетом личностных характеристик сотрудников предприятия требует применения относительно нового инструментария соционики. Он позволяет диагностировать психотипы сотрудников, их совместимость и возможность взаимного профессионального симбиоза. Естественно, полученную информацию можно считать в определенной степени условной, что определяет необходимость индивидуального подхода к каждому сотруднику при наборе команд, а не механическое использование данных о психотипах.

Для решения задачи формирования эффективных команд был предложен ряд задач второго уровня:

- проведено анкетирование сотрудников и дана интерпретация полученных результатов;
- проведена работа по формированию команд в соответствии с комфортностью соотношения психотипов;
- определена экономическая и социальная эффективность проекта с помощью динамических и статистических показателей.

Нормативно-правовой базой для разработки и реализации проекта послужили следующие нормативные и распорядительные документы:

- Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993г.);
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья);
- Правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные руководителем предприятия;
- Положения о структурных подразделениях курьерской службы «Доставкофф»;
- Должностные инструкции работников;
- Штатное расписание;
- Положения по направлениям деятельности (о повышении квалификации сотрудников, об аттестации, о персонале и др.).

Для того, чтобы разработать и внедрить эффективную систему стимулирования, нужно реализовать несколько этапов: провести диагностику мотивационной среды компании, разработать сегментированную систему стимулирования, в которой комплексно

применять материальные и моральные средства стимуляции, регулярно проводить мониторинг и коррекцию системы стимулирования.

Первый этап заключается в диагностике мотивационной среды курьерской службы «Доставкофф» (системы стимулирующих условий), которую мы провели во второй главе квалификационной работы. На данном этапе в рамках применяемой методики необходимо определить, насколько качественно в организации учитываются следующие базовые принципы мотивации:

- наличие и понятность общих для всех условий мотивации;
- наличие разработанных методов объективного и однозначного измерения результатов работников организации, простота и понятность средств оценки;
- обеспечение доступности для сотрудников официальной информации о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);
- периодический пересмотр личных целевых ориентиров в соответствии с изменяющейся ситуацией на основе принятого и понятного сотрудникам механизма;
- индивидуальный подход;
- неукоснительное исполнение руководством условий системы стимулирования.

Как было определено во время работы, все данные принципы стимулирования в курьерской службе «Доставкофф» постоянно выполняются.

Второй этап разработки системы стимулирования - это этап построения сегментированной мотивирующей системы с учетом особенностей психотипов работников. В рамках данного исследования в феврале 2015 года на базе курьерской службы «Доставкофф» было проведено именное анкетирование работников с целью выявления их социотипов, группировки и разработки сегментированной системы стимулирования.

В качестве методологической и методической основы использованы труды Иванова Ю.В. [10]. Соционика оперирует 16 основными типами человеческой личности, отражающими разные способы обработки информации средствами нормальной психики.

Каждой формуле из шестнадцати типов дан псевдоним по имени исторического лица или известного литературного героя, представителя данного типа. Данная классификация представлена в таблице 2.4:

Таблица 2.4:

Базовые типы личности, выделенные в соционике

Полное наименование типа (формула)	Псевдоним типа
Интуитивно-логический экстраверт	Дон Кихот
Сенсорно-этический интроверт	Дома
Этико-сенсорный экстраверт	Гюго (Виктор Гюго)
Логико-интуитивный интроверт	Робеспьер
Логико-сенсорный интроверт	Максим (Максим Горький)
Этико-интуитивный экстраверт	Гамлет
Сенсорно-логический экстраверт	Жуков
Интуитивно-этический интроверт	Есенин
Логико-интуитивный экстраверт	Джек (Джек Лондон)
Этико-сенсорный интроверт	Драйзер (Теодор Драйзер)
Сенсорно-этический экстраверт	Наполеон
Интуитивно-логический интроверт	Бальзак
Логико-сенсорный экстраверт	Штирлиц
Этико-интуитивный интроверт	Достоевский
Интуитивно-этический экстраверт	Гексли
Сенсорно-логический интроверт	Габен

Психотипы, выделяемые в рамках соционики, для целей формирования команд в курьерской службе «Доставкофф» целесообразно кратко охарактеризовать, сгруппировав их в однородные группы по ряду признаков.

Первая группа психотипов – это представители производственно-технологического стиля («Жуков», «Штирлиц», «Максим», «Габен»), которые ориентированы на личный успех. В текущей производственной деятельности это реализуется путем решения конкретных задач и достижением конкретных результатов (выполнение месячного производственного плана, сдача определенного объема работ), в длительной перспективе - административная карьера (начальник цеха, начальник управления, директор предприятия). Отрицательной стороной мотивации представителей данной группы является нередкое стремление достичь цели «любой ценой». Приоритетна для этой группы самооценка (высокое самомнение), которая должна подкрепляться оценкой

вышестоящего руководства. В случае неудачной административной карьеры самооценка нередко снижается.

Представителям этой группы свойственно стремление к власти (главный мотивирующий аспект), но к власти административной (поэтому их много в исполнительных, но мало в представительных органах власти), при которой власть рассматривается в первую очередь как инструмент, позволяющий выполнить какие-то проекты, а заодно и достичь материального благополучия.

Следующая группа – это психотипы исследовательско-концептуального стиля («Дон Кихот», «Джек», «Робеспьер», «Бальзак»). Они ориентированы на процесс решения задачи. В текущей производственной деятельности они обращают особое внимание на качество результатов труда или решение научной задачи (создание новой формы обслуживания, новой методики расчета, защита диссертации), в длительной перспективе – профессиональная карьера (главный специалист предприятия, доктор наук). Отрицательной стороной стимулирования является нередкое нарушение сроков решения задачи. Приоритетна для этой группы самооценка (среднее самомнение), которой желательно (но не обязательно) быть подкрепленной оценкой коллег по профессии.

Представителям этой группы стремление к власти свойственно в слабой степени. Власть, связанная с профессиональной деятельностью (например, научные и диссертационные советы), используется чаще для пропаганды и распространения своих профессиональных взглядов.

Третья группа – психотипы социального стиля («Гюго», «Наполеон», «Дюма», «Драйзер»). Эти «результативные коллективисты» ориентированы на конкретную помощь окружающим людям. В текущей производственной деятельности это реализуется в конкретной помощи коллеге при решении поставленной задачи (организация защиты диссертации, организация творческой бригады), в длительной перспективе – социальная карьера (патронирование больных, работа в турбюро). Отрицательной стороной стимулирования является назойливость в навязывании услуг. Приоритетной для этой группы является оценка ближнего окружения (часто оценка неформальной группы), на основании которой во многом формируется самооценка.

Представителям этой группы стремление к власти свойственно в слабой степени. Власть, связанная с социальной деятельностью, используется как власть над конкретным человеком или группой зависимых людей, например подчиненных.

И последняя группа – это психотипы гуманитарного типа («Гамлет», «Гексли», «Есенин», «Достоевский»). Это так называемые

«процессные коллективисты», которые ориентированы на процесс общения с окружающими людьми. В текущей производственной деятельности это реализуется через участие в процессе решения поставленной задачи вместе с «комфортными» в общении людьми (работа с людьми из своей квалдры). В длительной перспективе это реализуется через общественную карьеру (популярный политик, известный артист или телеведущий). Задача при этом часто забывается, поэтому отрицательной стороной стимулирование нередко является ущерб качеству решения задачи. Приоритетно для этой группы общественное признание, которое влияет на самооценку, но не является определяющим ее фактором.

Важным аспектом для совершенствования системы стимулирования персонала в курьерской службе «Доставкофф» является не столько группировка сотрудников по психотипам, сколько определение наиболее эффективных вариантов отношений между сотрудниками с учетом их социотипов. Согласно методике, разработанной Ивановым Ю.В., все варианты отношений между представителями различных социотипов образуют следующие группы:

1. группа хороших отношений:

- дуальные отношения (Д) - самые лучшие в деловых контактах;
- отношения активации (А) - в данном типе отношений участники повышают активность друг друга, быстро понимают друг друга, мысль одного продолжает и развивает другой, и наоборот;
- тождественные отношения (Т) - отношения с людьми своего же типа;
- зеркальные отношения (З) - партнеры все время корректируют друг друга, указывают друг другу на ошибки;

2. группа нейтральных отношений:

- отношения полудополнения (Пд) - дополнение у партнеров осуществляется только по одному ведущему признаку;
- отношения полной противоположности (Пп) - отношения партнеров, все оценивающих с разных позиций. Хорошо действуют вместе, но если есть третий, каждый стремится привлечь его на свою сторону;
- квазитожественные отношения (Кт) - характеризуются спорами, не носящими деструктивного характера;

- родственные отношения (Ро) - партнеры похожи друг на друга и вроде бы понимают друг друга, имеют общие интересы;
 - деловые отношения (Де) - партнеры действуют похожими методами, хорошо понимают друг друга, но имеют разные цели;
 - миражные отношения (Ми) - партнер всегда кажется интересным, но как бы уходящим от понимания;
 - отношения суперэго (Сэ) – отношения развиваются хорошо, пока партнеры заботятся друг о друге;
3. группа плохих отношений:
- конфликтные отношения (К) - самые опасные и неприятные. У этих партнеров различаются все четыре функции. В отношениях постоянная напряженность, все друг в друге вызывает неприятие, протест, раздражение. Каждый из двух партнеров считает, что другой действует ему «назло»;
 - социальный контроль (Ск) - обманчивые и опасные отношения. Один из партнеров является контролером (иногда, говорят, ревизором), а второй - подконтрольным (ревизуемым). Контролер постоянно ревизует подконтрольного, указывает на его недостатки и тем самым постоянно «давит» на партнера. Подконтрольный постоянно пытается выйти из-под опеки, протестует, иногда даже бунтует;
 - социальный заказ (Сз) - при таких отношениях один из партнеров является заказчиком, другой - подзаказным. Заказчик играет роль кредитора, «богатого дядюшки», доброго, но требовательного. Подзаказному достается роль должника, во многом зависящего от прихотей «богатого дядюшки».

Выполнение теста проводится лично каждым сотрудником на выделенном для этой цели персональном ЭВМ без участия прочих лиц, но после предварительного инструктажа, проведенного специалистом по кадрам. Информационной основой разработки решения послужили результаты исследования, проведенного в феврале 2015 года в одном из отделов курьерской службы «Доставкофф» в рамках выполнения данной работы. Важным аспектом для совершенствования системы стимулирования персонала в курьерской службе «Доставкофф» является не столько группировка сотрудников по психотипам, сколько

определение наиболее эффективных вариантов отношений между сотрудниками с учетом их социотипов.

При разработке программы мотивации HR-менеджеру нужно проявить творчество - и тогда работники покажут свою лояльность, их труд станет более производительным и эффективным, что поможет компании наращивать конкурентные преимущества и повышать деловую репутацию в современном мире бизнеса.

Секреты активизации трудового потенциала постепенно раскрываются и внедряются в практику управления. Нематериальное стимулирование как необходимый элемент политики вознаграждения любой компании становится все более популярным инструментом работы с персоналом. Однако практика показывает: те меры, которые привели к положительному результату в одной компании, могут оказаться неэффективными в другой.

Глава 3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере курьерской службы «Доставкофф»

3.1. Расчет ключевых показателей стимулирования персонала на основе предлагаемых мероприятий

При разработке **первого варианта** учитывалось, что одним из важных факторов вовлечения персонала в деятельность компании является его обучение и переквалификация. В связи с этим, предлагается организовать тренинги для сотрудников по увеличению продаж. Стратегические цели тренинга:

- увеличение объемов продаж и числа лояльных клиентов;
- поднятие уверенности в собственных силах, в компании и продукте;
- методика превращения входящих звонков в реальные контракты;
- создание команды профессионалов, знающих свое дело;
- развитие конкурентных преимуществ компании.

В числе ожидаемых результатов тренинга:

- эффективное взаимодействие с клиентами;
- увеличение числа продаж;
- выявление потребностей клиента (умение задавать правильные вопросы);
- обучение технике подготовки и проведения личной встречи с клиентом;
- демонстрация конкурентных преимуществ компании клиентам;
- эффективная работа с возражениями, переговоры с «трудными» клиентами;
- эффективная аргументация, обоснование цены;
- техника грамотного проведения постпродажного обслуживания.

Стоимость данного тренинга, предоставляемых тренинговым агентством «Форсаж продаж» составляет 135000 руб.

Также раз в квартал рекомендуется приглашать на производство специалиста, который будет проводить контроль над производством и результатами производственного персонала. Выезд такого специалиста в компанию на один рабочий день обойдется в 44000 руб.

Таким образом, инвестиционные затраты на реализацию данного проекта представлены в таблице 3.1:

Таблица 3.1
Инвестиционные затраты для варианта 1

Виды затрат	Сумма, тыс. руб
Организация тренинга	135
Организационные расходы	1
Аренда зала	12
Организация питания	3,75
ИТОГО	151,75

Текущие затраты за квартал представлены в таблице 3.2:

Таблица 3.2
Текущие затраты для варианта 1

Виды затрат	Сумма, тыс. руб
Сопровождение	20
Выезд специалиста в производственный цех	44
ИТОГО	64

Для получения результата рекомендуется проводить подобное мероприятие хотя бы раз в год.

Планируется, что такой способ стимулирования способен увеличить прибыль компании на 20% в первый квартал и еще на 5% каждый последующий.

Таким образом, прибыль компании составит, в таблице 3.3:

Таблица 3.3
Расчет прибыли с учетом изменений

Наименование показателя	Квартал			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Прибыль от продаж	10729,2	11265,66	11828,94	12420,39
Выгода от реализации проекта	1788,2	536,46	563,28	591,45

Сведем данные о прибыльности проекта в таблице 3.4:

Таблица 3.4
Расчет прибыли от реализации проекта

Наименование показателя	Сроки проекта				В среднем за квартал
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1	2	3	4	5	6
Выгода от реализации проекта	1788,2	536,46	563,28	591,45	869,85
Текущие расходы	64	64	64	64	64

1	2	3	4	5	6
Прибыль от проекта	1724,2	472,46	499,28	527,45	805,85

На основе этих данных рассчитаем следующие показатели экономической эффективности проекта [11]:

1. Простой срок окупаемости:

$$\begin{aligned} \text{Простой срок окупаемости} &= \frac{\text{Инвестиционные затраты}}{\text{Прибыль от проекта}} = \\ &= \frac{151,75}{805,85} = 0,2 \text{ квартала} \quad (3.1) \end{aligned}$$

2. Простая норма прибыли = $\frac{\text{Прибыль от проекта}}{\text{Инвестиционные затраты}}$

3. Чистая текущая стоимость:

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \sum_{i=1}^n \frac{\text{чистый денежный поток для } i \text{ периода}}{(1 + \text{ставка дисконтирования})^i} - \text{инвестиции} = \\ &= \frac{1724,2}{1,3195} + \frac{472,46}{1,3195^2} + \frac{499,28}{1,3195^3} + \frac{527,45}{1,3195^4} - 151,75 = \\ &= 1817,64 \text{ тыс. руб} \quad (3.3) \end{aligned}$$

4. Внутренняя норма прибыли – рассчитывается как процент, при котором NPV = 0:

$$\text{IRR} = 1065\% \quad (3.4)$$

5. Рентабельность инвестиций:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Прибыль от реализации проекта} - \text{Стоимость программы}}{\text{Стоимость программы}} * \\ &* 100\% = \frac{805,85 - 151,75}{151,75} * 100\% = 431,04\% \quad (3.5) \end{aligned}$$

6. Чистый дисконтированный доход:

$$\begin{aligned} \text{ЧДД} &= \text{Прибыль от реализации проект} - \text{Стоимость программы} = \\ &= 3415,39 - 151,75 = 654,1 \text{ тыс.руб} \quad (3.6) \end{aligned}$$

7. Текучесть персонала:

$$\begin{aligned} T_n &= \frac{\text{Количество покинувших компанию сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность}} * \\ &* 100\% = \frac{7}{49} * 100\% = 14,29\% \quad (3.7) \end{aligned}$$

8. Экономический эффект от изменения текучести персонала:

$$\begin{aligned}
 \text{Э}_{\text{ТК}} &= \text{среднегодовой ущерб, вызванный текучестью кадров} \\
 &= \left(1 - \frac{\text{Текучесть персонала}_1}{\text{Текучесть персонала}_0}\right) = \\
 &= 100000 * \left(1 - \frac{0,1429}{0,3878}\right) = \\
 &= 63,15 \text{ тыс.руб (3.8)}
 \end{aligned}$$

9. Рентабельность персонала:

$$\begin{aligned}
 \text{ROL} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднесписочная численность}} = \frac{36995350}{49} = \\
 &= 755,01 \text{ тыс.руб (3.9)}
 \end{aligned}$$

10. Показатель удовлетворенности сотрудников:

При повторном проведении анализа удовлетворенности сотрудников, используя материалы, представленные в Приложении 1, показатель удовлетворенности составил:

$$\text{П}_{\text{уд}} = 77\% \quad (3.10)$$

Таким образом, выгода от реализации данных мероприятий составляет примерно 805848 рублей за квартал. При этом рентабельность персонала по сравнению с базовым периодом возрастет на 29%. Учитывая это, а также эффект снижения текучести персонала вследствие увеличения вовлеченности персонала в трудовой процесс и увеличение показателя удовлетворенности сотрудников на 16%, можно сказать, что проект считается успешным.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также во избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в компании [11].

При оценке социальной эффективности данного проекта было выявлено, что в результате проведения тренингов при его успешной реализации могут быть получены следующие улучшения:

- повысилась содержательность труда;
- повысилось осознание персоналом своих обязанностей;
- улучшился профессионализм и работоспособность работников;
- были созданы условия личного развития сотрудников;
- повысилась вовлеченность работников в дела компании, их осознание в собственной нужде.

Далее рассмотрим **второй вариант**, проведение адаптации принимаемых работников с целью стимулирования. Заключительным этапом подбора персонала является найм кандидата на вакантное рабочее место. После того, как найм осуществлен, и новый работник приходит в организации, начинается неизбежный этап адаптации, с которым каждый

человек справляется по-разному, это зависит от личностных качеств и навыков нового сотрудника.

В комплексной системе управления персоналом существует такое понятие, как профессиональная ориентация и многие ученые спорят – в рамках какого этапа она осуществляется. Одни относят профессиональную ориентацию к этапу стимулирования персонала, другие – к этапу адаптации. Однозначного мнения на сегодняшний день не существует.

В нашей бакалаврской работе будем считать, что ориентация вновь принимаемых сотрудников относится к этапу стимулирования персонала.

Когда работник приходит в новую организацию, он в любом случае попадает в незнакомую для себя атмосферу и важно помочь ему не растеряться и с минимальным временным периодом влиться в организацию и коллектив и в целом в деятельность.

У профессиональной ориентации и адаптации персонала много общего. Профессиональная ориентация – первоначальное знакомство нового сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Как видим, профессиональная ориентация предшествует адаптации. Период профессиональной ориентации в среднем – неделя с момента прихода работника в новую организацию, период адаптации 2 и более месяцев, при условии что на предприятии разработаны эффективные методики адаптации.

При анализе движения кадров, представленном в части второй пояснительной записки, были выявлены следующие данные о динамике приема персонала, таблице 3.5:

Таблица 3.5

Динамика приема персонала в «Доставкофф»

Численность принятого персонала (чел.)	2012 г.	2013 г.	2014 г.
		42	45

Как видно из таблицы, численность новых сотрудников организации постоянно растет. Используя усредненные показатели, можно вычислить, что в месяц принимается в среднем от 5 до 7 человек.

В интересах организации, чтобы каждый вновь принятый сотрудник как можно более быстро стал частью организации, так как только в этом случае он будет работать с максимальной производительностью и эффективностью. Поэтому считаем, что проведение эффективной и своевременной ориентации вновь принятых работников – важная задача, стоящая перед руководством организации с целью стимулирования.

Выделяют следующие субъекты ориентации, в таблице 3.6:

Таблица 3.6

Функции и мероприятия по адаптации	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	Менеджера по персоналу
Составление программы адаптации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Как видно из таблицы, субъектами проведения ориентации являются непосредственные руководители и менеджеры по персоналу.

Со стороны организации важно мотивировать их к проведению эффективной ориентации принимаемых сотрудников.

В курьерской службе «Доставкофф» субъектами проведения ориентации будут являться следующие лица:

- исполнительный директор
- бухгалтер
- менеджер по подбору персонала
- менеджер по работе с клиентами

В таблице 3.7 мы видим затраты на проведение ориентации:

Таблица 3.7

Затраты на проведение ориентации

Субъекты ориентации	Зарплата (руб.)	Надбавка %	Увеличение з/п (руб./мес.)	Увеличение з/п (руб./год.)
Исполнительный директор	25000	10	2500	30000
Бухгалтер	24000	10	2400	28800
Менеджер по подбору персонала	25000	10	2500	30000
Менеджер по работе с клиентами	20000	10	2000	24000
Итого затрат 112 800				

Годовые затраты на организацию данного мероприятия составят 112 800 тыс. руб

Для совершенствования профессиональной ориентации предлагается установить данным специалистам ежемесячную надбавку к заработной плате (окладу) в размере 10% (итого 79200 руб.). Ориентация проводится по мере необходимости, т.е. тогда, когда на работу принимается новый специалист, поэтому сложно использовать другие

методы материального стимулирования (например установить надбавку в зависимости от количества принятых специалистов).

Допустим, что экономическим результатом проведения профессиональной ориентации будет являться увеличение выручки организации на 8%.

Далее рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность данного мероприятия:

$$E = \frac{\text{Э}}{З},$$

Где:

E – экономическая эффективность (доли);

Э – экономия или прибыль (эффект) (руб.);

З – затраты на создание экономии (руб).

Выручка организации в 2013 г. составила 636.646 тыс. руб.

Прибыль определим как разницу между выручкой организации в 2014 году и выручкой организации в 2013 году минус затраты на организацию мероприятия.

Разница выручек организации составит: $63646 \cdot 8 / 100 = 5091,68$ тыс.руб

$$\text{Эффект} = 5091,68 - 192 = 4899,68 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эффективность} = 4899,68 / 192 = 25,5.$$

Эффективность больше 1, значит, мероприятие является экономически целесообразным.

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования был выбран также **третий вариант** – нематериальное стимулирование персонала.

При выборе наиболее эффективных способов нематериальной мотивации персонала, следует учитывать индивидуальность каждого человека, ведь что является стимулирующим фактором к труду для одного работника, возможно, окажет обратное действие на другого. Примером этого может быть порученное наставничество за новичком в коллективе – один работник оценит это для себя как комплимент самому опытному сотруднику, увидит в этом свою ценность для предприятия, а другой решит, что его обременяют лишними обязанностями и это послужит стимулом к выполнению своей работы «спустя рукава». Поэтому следует учитывать такие факторы, как амбициозность, трудолюбие, коммуникабельность и другие личностные качества отдельных сотрудников.

Мы же предлагаем вашему вниманию универсальные способы нематериальной мотивации персонала, которые являются весьма эффективными.

Признание заслуг работника, похвала. Это один из наиболее важных аспектов нематериального стимулирования персонала. Крайне важно со стороны руководства давать человеку положительную обратную связь в том случае, если его работа является эффективной – это мотивирует сотрудника на приложении ещё больших усилий к своей деятельности. Похвала сотрудника перед всем коллективом служит способом стимулирования не только отличившегося работника, но и для его коллег к повышению результативности деятельности. Отсутствие положительной обратной связи для работника, который эффективно выполняет свою деятельность, формирует в нём мнение о том, что руководство относится к нему пренебрежительно и его не ценят, поэтому прилагать усилия к работе в рамках этой организации не стоит.

Создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе. Это один из ключевых моментов организации. Только в доброжелательной атмосфере труд работников будет эффективным. Поэтому её поддержание, взаимовежливость и взаимоуважение должны стать правилами корпоративной культуры предприятия. Помимо этого, на поддержание благоприятной и дружелюбной атмосферы коллектива должны быть направлены усилия руководителя, отдела кадров и психолога. Проведение тренингов на сплочение коллектива, корпоративные мероприятия, пресечение конфликтов и интриг на корню – это те действия, которые способствуют здоровой и благоприятной атмосфере среди сотрудников.

Возможность обучения и повышения квалификации служат прекрасной нематериальной мотивацией для молодых и амбициозных сотрудников, которые желают достичь профессионализма в своей деятельности. Постоянное повышение уровня мастерства персонала является инструментом для формирования силы и конкурентоспособности каждого серьёзного предприятия, поэтому эти действия должны обязательно соблюдаться любой организацией.

Возможность карьерного роста и развития. Большое количество работников не желает останавливаться на той должности, в рамках которой они были приняты на предприятие, поэтому должны существовать прозрачные условия того, что может достичь человек, эффективно работая на своем месте. Повышение категорий, наличие руководящих мест в каждом бюро и отделе, а также включение наиболее эффективных сотрудников в кадровый резерв предприятия дают мощный толчок к плодотворной деятельности тем сотрудникам, для которых

профессиональный рост является показателями своей успешности и самореализации. Именно такие сотрудники являются стержнем и силой предприятия и их удержание должно быть первостепенной задачей. Организация, в которой отсутствуют возможности карьерного роста, будет рассматриваться данными работниками, как старт в карьере, возможность приобрести опыт, но развиваться в дальнейшем они предпочтут на других предприятиях.

Возможность заниматься любимым делом. Именно этот аспект вызывает энтузиазм, зажигает глаза у человека и мотивирует к плодотворному труду. Кто-то склонен к рутинной работе, другие люди её не переносят – диагностика этого и правильное распределение человеческих ресурсов являются задачами менеджера по персоналу и психолога организации. К примеру, амбициозному работнику, с высоким уровнем самостоятельности и интеллектуальным потенциалом, не следует делегировать функции секретаря, это будет сильным демотивирующим фактором, а вот включение его в кадровый резерв и предоставление возможности исполнения обязанностей руководителя – стимул для дальнейшего повышения качества своей работы и уровня своего профессионализма.

Проведение конкурсов профессионального мастерства среди работников. Здоровая конкуренция стимулирует всех сотрудников к эффективной и плодотворной деятельности. Например, конкурс «лучший менеджер по продажам месяца» значительно повысит показатели эффективности работы отдела, ведь каждый сотрудник постарается приложить усилия к тому, чтобы выбиться в лидеры и не остаться среди последних, показав тем самым свою низкую эффективность для предприятия. Такие конкурсы позволяют заметить сильных сотрудников предприятия и направить силы на дальнейшее их профессиональное развитие, поэтому их введение будет весьма мудрым решением для предприятия, которое желает, чтобы в его стенах служили работники с высоким потенциалом.

Введение различных бонусов для сотрудников организации. Здесь полет фантазии весьма широк – бесплатные обеды, скидки на занятия в спортивных залах, льготное обучение, предоставление детских садов для детей работников предприятия. Организация, которая предоставляет бонусы своим сотрудникам, вызывает доверие, уважение и большее желание прилагать усилия к своей работе. Курьерская служба «Доставкофф» сотрудничает с такими организациями как кинотеатры, фитнес-клубы, салоны красоты. В свою очередь эти организации предоставляют большие скидки на свои услуги или же полностью бесплатные мероприятия. Для стимулирования персонала курьерской

службы рекомендуется распределять эти бонусы среди лучших сотрудников.

Возможность коммуникаций высшего руководства с коллективом. На каждом уважающем себя предприятии должен быть выстроен канал связи между руководителями всего звена и подчинёнными. Если возможность обратной связи с руководителем бюро либо отдела практически всегда присутствует, то эта ситуация с высшим руководством обстоит несколько иначе. Для решения этой цели следует вводить встречи директора предприятия с коллективом, создать часы приёма для сотрудников. Это служит показателем объединенности сотрудников организации с её лидером, также формирует чувство гордости и преданности к предприятию и позволяет персоналу быть информированным о ситуации, которая происходит в организации на данный момент. Только информированный работник будет эффективно трудиться во благо организации.

Как можно видеть, грамотная система нематериальной мотивации охватывает разные стороны жизнедеятельности сотрудников, но её создание является выполнимой задачей. Введение способов нематериального стимулирования оказывает сильное влияние на эффективную работу организации, и без ее присутствия, предприятию, увы, не достичь лидирующих позиций. Поэтому введение способов нематериального стимулирования – одна из главных задач, как маленькой организации, так и достаточно крупной.

Подводя итоги проделанной работы необходимо подчеркнуть, что именно фактор взаимоотношений данной системы стимулирования должен положительно сказаться на прибыли курьерской службы, а также существенно повысить степень удовлетворенности работников от их деятельности на предприятии.

3.2. Сравнительная оценка эффективности мероприятий по стимулированию персонала

После анализа курьерской службы в первой и второй главах, были предложены три мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала службы доставки «Доставкофф», такие как:

1. Организация тренингов для сотрудников по увеличению продаж;
2. Содействие адаптации принимаемых на работу сотрудников, с целью их стимулирования.
3. Метод стимулирования персонала – нематериальное стимулирование.

Посмотрим, какую пользу данные предложения усовершенствования системы стимулирования этого предприятия смогут внести в курьерскую службу.

Первое мероприятие ориентировано, в первую очередь, на менеджеров «Доставкофф». С его помощью они не только смогут найти новых перспективных клиентов и повысить тем самым прибыль предприятия, но и увеличить свой доход и повысить свой уровень профессионализма. Тут задействованы сразу и материальные, и нематериальные способы стимулирования. Таким образом, выгода от реализации данного мероприятия составляет примерно 805848 рублей за квартал. При этом рентабельность персонала по сравнению с базовым периодом возрастет на 29%. Учитывая это, а также эффект снижения текучести персонала вследствие увеличения вовлеченности персонала в трудовой процесс и увеличение показателя удовлетворенности сотрудников на 16%, можно сказать, что проект считается успешным.

Второе мероприятие ориентировано на всех сотрудников организации. Оно интересно как принимаемым на работу, так и уже работающим сотрудникам. Рентабельность данного мероприятия ниже, чем организация тренингов. Но, в свою очередь, оно требует меньше первоначальных затрат. Эффективность больше 1, значит, мероприятие является экономически целесообразным.

И, в качестве третьего мероприятия, были предложены методы нематериального стимулирования. Благодаря данным методам, руководство курьерской службы «Доставкофф» при проектировании программы учитывают такие факторы, как размер компании, ее месторасположение, отрасль бизнеса, форма собственности, преобладающий стиль управления, существующая политика материального вознаграждения, уровень квалификации сотрудников, финансовое состояние компании, ее корпоративная культура и, конечно, особенности мотивационного профиля. Знание особенностей нематериальных мотиваторов способствует управлению, ориентированному на поддержание положительной атмосферы в коллективе, стабилизацию персонала, создание условий для эффективной работы.

Несмотря на то что нематериальное стимулирование подразумевает воздействие на социальные и духовные потребности личности, помимо мероприятий, не требующих материальных вложений, есть затраты на проведение корпоративных мероприятий, организацию профессионального обучения, создание кадрового резерва, проведение профессиональных конкурсов и т. д. вполне существенны. Поэтому

целесообразность и эффективность мотивационных программ - главное, что интересует руководство. Вложение финансовых средств должно определяться в первую очередь интересами бизнеса. По сравнению всех трех предложенных мероприятий, несомненным лидером является – первый вариант, по организации тренингов по повышению продаж.

Таким образом, мы видим, что прилагаемые мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала в рассматриваемой курьерской службе «Доставкофф» являются эффективными, способны улучшить деятельность персонала, облегчить работу управляющим и должностным лицам, а главным образом улучшить сферу деятельности курьерской службы, привлечь больше клиентов.

Немало важным результатом предложенных методов совершенствования стимулирования персонала является то, что предложенные мероприятия не сказались отрицательным образом на экономической эффективности данного предприятия, из этого следует, что курьерская служба не потерпит убытков и всевозможных ущербов.

Заключение.

После выполненных в бакалаврской работе исследований по разработке мероприятий по стимулированию персонала, можно сделать вывод, что разработанные мероприятия пойдут на пользу курьерской службе, улучшат ее работоспособность и функционирование.

Так же в ходе работы было выяснено, что стимулирование необходимых предприятию кадров - это один из наиболее ответственных этапов в управлении персоналом. Привлечение и стимулирование кадров - одна из важных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование ресурсов. От того, насколько эффективно поставлена работа персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Менеджеры курьерской службы «Доставкофф» проводят тщательную работу по стимулированию персонала. Основные требования, предъявляемые к соискателю - это высокий профессионализм, ответственность, нацеленность на результат, лояльность.

К тому же была произведена финансово-экономическая оценка предприятия по показателям курьерской службы «Доставкофф», которая так же определила что предложенные мероприятия по стимулированию являются очень актуальными для данной организации.

Были предложены следующие мероприятия:

1. Организация тренингов для сотрудников по увеличению продаж;
2. Содействие адаптации принимаемых на работу сотрудников, с целью их стимулирования.
3. Метод стимулирования персонала – нематериальное стимулирование.

Все предложенные мероприятия базируются на выявленных недостатках. По каждому мероприятию было проведено обоснование экономического эффекта и эффективности. Все мероприятия являются экономически эффективными и реально осуществимыми в рамках данной организации.

В результате внедрения предложенных мероприятий потребуются затраты в сумме 428550 рублей, ожидаемый эффект равен 5704848. Совокупная эффективность составит 24,9.

Список использованной литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2001. - 347 с.
2. Гольдштейн Г. Я Стратегический менеджмент Учебное пособие, Изд.2-е, доп. / Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 58 с.
3. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации. // Управление компанией. - 2006. - № 2. - 37 с.
5. Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель, контроль и управление. // Менеджмент в России и за рубежом №5, 2004.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб., - М.: Из-во МГУ, 2012.
5. Афанасьева, Л.П. Экономика предприятия (фирмы): практикум. – М.: Инфра-М, 2010. – 319 с.
6. Аширов Д.А., Резниченко Л.А, Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2044. 193 с.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфа-М, 2010 – 301 с.
8. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технология, тестирования, оценки – М., Вершина, 2005.-156 с.
9. Барков С.А Управление персоналом. – М.: ЮрвистЪ, 2009. – 451 с.
10. Веснии В.Р Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. ЮристЪ, 2009.-496 с.
11. Волков И.П Руководителю о человеческом факторе – СПб: «Питер», 2007. – 211 с.
12. Ворожейки И.Е Управление социальным развитием организации, -М.: ЮНИТИ, 2011.-472 с.
13. Официальный сайт курьерской службы «Доставкофф» <http://www.dostavkoff.ru/>.
14. Информационный портал The Village – как подбирают персонал в «Доставкофф»; <http://www.the-village.ru/village/food/restaurants/124787-tipichnye-ofitsianty>.
15. Информационный портал Требования к специалистам курьерского бизнеса <http://www.courier.ru/index.php?section=article&article>.