

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

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Храмцова Дарья Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СТО 2000»)**

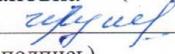
Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации (организации гостиничного бизнеса)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

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

16.06.17   
(дата, подпись)

Руководитель к.п.н., доцент  
Лутошкина Ирина Степановна

16.06.2017   
(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2017

Обучающийся Храмцова Дарья Владимировна

16.06.17.   
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

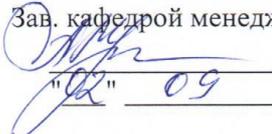
Красноярск 2017

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

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой менеджмента организации  
 А.А. Лукьянова  
"02" 09 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студентка Храмцова Дарья Владимировна, группа 46

1. Тема: Совершенствование системы стимулирования труда персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «СТО 2000»), утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

3. Исходные данные для научного исследования: литература и иные источники, освещающие вопросы формирования эффективной системы стимулирования труда, нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «СТО 2000».

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы формирования эффективной системы стимулирования труда в организации.

4.2. Исследовать роль стимулирования в управлении человеческими ресурсами, содержание и классификацию стимулов, методы и формы организации стимулирования.

4.3. Провести анализ системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000».

4.4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000».

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы, отражающие итоги анализа финансовых результатов деятельности и конкурентоспособности ООО «СТО 2000», структуру и эффективность использования трудовых ресурсов, затраты на реализацию предложенных мероприятий согласно содержанию дипломного проекта.

5.2. Построить диаграммы, отражающие динамику финансовых результатов деятельности ООО «СТО 2000», а так же результаты анализа системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000».

Руководитель проекта *И.С. Лутошкина* 02.09.16 И.С. Лутошкина  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 02.09. 2016 г. *И.С. Лутошкина*  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты системы стимулирования труда персонала и оценки ее эффективности .....</b>	<b>7</b>
1.1. Содержание стимулов и их классификация .....	7
1.2. Характеристика методов и форм системы стимулирования персонала..	13
1.3. Мотивация, как инструмент стимулирования персонала .....	26
1.4. Критерии оценки эффективности системы стимулирования и мотивации труда персонала .....	29
<b>Глава 2. Анализ финансово-экономического состояния ООО «СТО 2000».....</b>	<b>34</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «СТО 2000».....	34
2.2. Анализ финансового состояния предприятия .....	39
2.3. Анализ кадрового состава ООО «СТО 2000» .....	44
2.4. Анализ системы стимулирования труда персонала в ООО «СТО 2000».	51
<b>Глава 3. Пути совершенствования системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000» .....</b>	<b>63</b>
3.1. Сущность и содержание предлагаемых мероприятий по улучшению системы стимулирования труда персонала .....	63
3.2. Анализ экономической эффективности усовершенствованной системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000».....	68
<b>Заключение.....</b>	<b>75</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>78</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование сотрудников организации выступает одним из самых актуальных вопросов в менеджменте развивающихся компаний.

Большое число зарубежных и российских трудов посвящено исследованию проблемы стимулирования труда и мотивации.

Множество известных систем мотивации и стимулирования персонала строятся на материальном вознаграждении. Крайне сложно оформить эту систему официально, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что использование усовершенствованной системы стимулирования труда персонала может положительно повлиять на организацию работы коллектива ООО «СТО 2000» и улучшить показатели эффективности деятельности организации в целом.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000».

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие системы стимулирования персонала в организации;
- определить роль мотивации в системе стимулирования персонала;
- рассмотреть методы оценки эффективности системы стимулирования персонала;
- провести анализ использования в ООО «СТО 2000» существующей системы стимулирования персонала;
- модернизировать и улучшить систему стимулирования персонала в ООО «СТО 2000», провести оценку ее эффективности.

Объект исследования – ООО «СТО 2000».

Предметом исследования является система стимулирования персонала ООО «СТО 2000» и анализ ее эффективности.

Информационную базу исследования составляют: учебники и отечественных и зарубежных специалистов на тему стимулирования, мотивации персонала, организационного поведения и менеджмента, данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия, устав организации, штатное расписание, нормативно-техническая документация.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что разработанная система стимулирования персонала может положительно повлиять на организацию работы коллектива ООО «СТО 2000» и улучшить показатели эффективности деятельности организации в целом.

Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы:

- теоретический анализ, с целью всестороннего изучения состояния рассматриваемой проблемы;
- метод системного анализа, экспертные оценки и наблюдения;
- анкетирование сотрудников, интервью.

Эмпирическую базу работы составляют учебные пособия, научные монографии, статьи, материалы официальных исследований, конференций, а также информация из сети Интернет.

Работа состоит из 3 глав, введения, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Глава 1. Теоретические аспекты системы стимулирования труда персонала и оценки ее эффективности**

### **1.1. Содержание стимулов и их классификация**

Стимулирование в управлении характеризуется влиянием на поведение сотрудника. Анализируя вопрос стимулирования и мотивации персонала в организации, обратимся к трактовке таких ключевых понятий, как «мотив» и «стимул», так как эти определения имеют прямое отношение к рассматриваемым в работе вопросам. Ученые расшифровывают эти термины с точки зрения психологии, социологии, философии, экономики и медицины.

Тема мотивации и стимулирования персонала организации является основополагающей в управлении персоналом, поэтому разберем понятие стимула и мотивации.

Слово «стимул» близко по значению понятию "вознаграждение", основанному только на заработной плате. Поэтому он широко используется в классических концепциях управления. Именно из этих концепций были выделены основные методы и формы нормирования и оплаты труда, которые существуют и сейчас [7].

С психологической точки зрения, именно мотив, а не стимул сам по себе, побуждает индивидуума к действию. Стимул, стимуляция, стимулирование является чем-то внешним по отношению к человеку. Стимул не всегда становится мотивом. Стимул превращается в мотив, если встречается с "внутренним" - потребностью или уже сложившейся системой мотивов [11, С.47].

Мотив, таким образом, оказывается продуктом встречи "внешнего" (стимул) и "внутреннего" (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть "опредмеченная"

потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом.

По мнению известных российских исследователей, Травина В.В. и Дятлова В.А. стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов. Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагают трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Резник С.Д. считает, что стимулы – рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы [35, С.174].

Из учебника «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» под редакцией А.Я. Кибанова и других, стимул - внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов [18, С.184].

Понятия «мотив труда» и «стимул труда» на практике почти равносильны. Только в первом случае речь идет о работнике, который желает получить благо через трудовую деятельность (мотив), во втором же – об органе управления, который характеризуется благами, где работник в них нуждается, и которые ему предоставляют в случае эффективной трудовой деятельности (стимул). Следственно, стимулирование труда является мерой поощрения сотрудника за заинтересованность в развитии компании, основанное на эффективности труда и требованиях руководства.

Система стимулирования персонала содержит в себе множество различных инструментов для стимулирования и мотивации персонала организации. Но стоит помнить, что не все действия порождают активность человека, ведь к некоторым из них он остается безразличным и не реагирует на них. Поэтому если стимул неспособен вызвать эффект, которого ждёт руководство, то можно говорить о пороговых значениях стимула. Пороговое значение стимула – его уровень по содержанию, величине и времени, он может перейти порог безразличия человека к стимулу и, поэтому, вызывает положительный отклик на его воздействие. Стимулы, которые оказались по величине ниже порога, не могут вызвать планируемую трудовую деятельность или поведение. Стимулы могут быть материальными и нематериальными [27]. Система классификации стимулов представлена на рисунке 1.

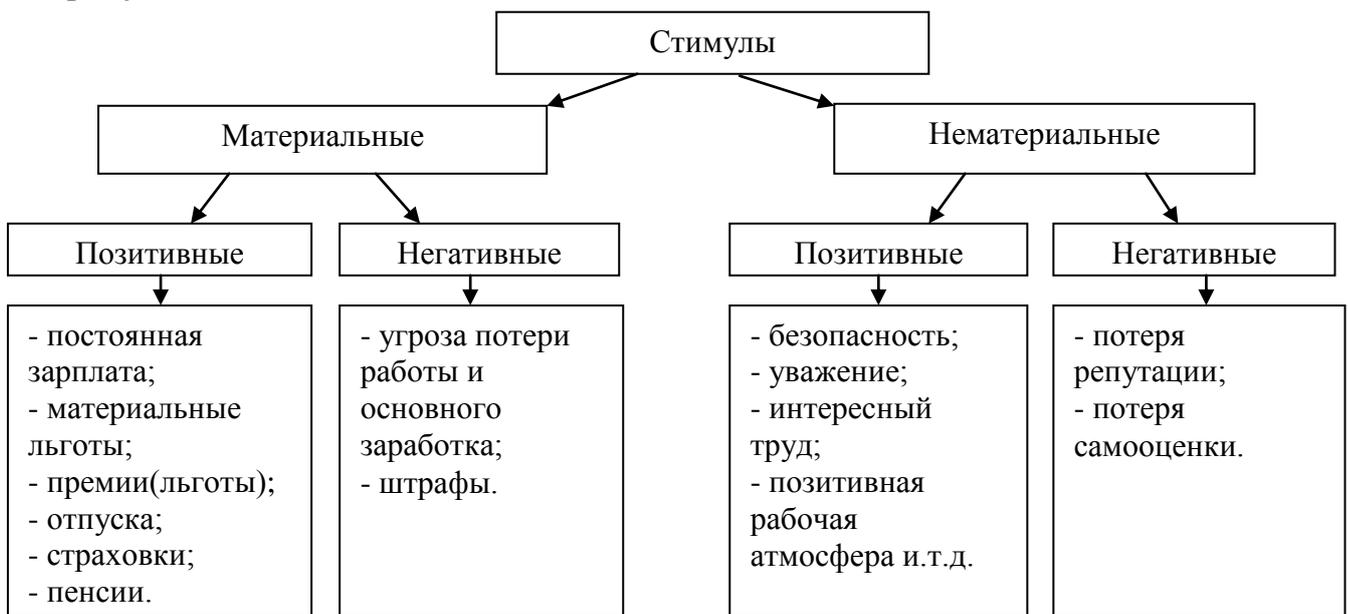


Рис.1. Классификация стимулов

Содержание стимула – комплекс средств, ценностей, а также отношений, которыми пользуется фирма с целью повысить производительность персонала.

Величина стимула может быть количественной и качественной. Количественная величина стимула показывает связь стимула и конкретной

потребности (мотива), на удовлетворение которой ориентирован данный стимул. По мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулу повышается, т.е. величина стимула должна быть большей, чтобы стимул действовал эффективно и в нужном направлении.

Для того чтобы перейти порог безразличия, временные параметры стимула необходимы, чтобы в полной мере снять напряжение потребности и, в последствии, разорвать связь между стимулом и его влиянием на трудовую деятельность.

Также с точки зрения управления большое значение имеет классификация стимулов, от которой зачастую зависит правильное понимание значения мотивации и стимулирования персонала в организации. Инструменты, благодаря которым стимулирующее воздействие на человека в может осуществляться, достаточно разнообразны. Это обуславливает множество классификационных признаков, приведенных в таблице 1.

Таблица 1.

#### Классификация стимулов

Классифицируемый признак	Форма стимула
Направленность действия стимулов	Поощряющие Наказующие (порицание)
Источники стимулирования	Экономические Административные Общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные Групповые
Содержание стимулов	Материальные(экономические): денежные и неденежные(материально-социальные) Нематериальные: социальные, моральные, психологические
Способ оказания стимулирующего воздействия	Прямые Косвенные
Периоды действия стимула	Опережающие Отсроченные
Уровень воздействия	Внешние Внутренние

Повторяемость	Разовые Временные Многоразовые Постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые Средней силы Сильные

Разберем подробнее каждый стимул по отдельным признакам. Первый признак – направленность действия стимула – выражает содержание управленческого воздействия.

Второй признак – источники (ресурсы) стимулирования – связан с сущностью субъекта, посредством которого оказывается стимулирующее воздействие. Источником стимула могут выступать различные виды ресурсов, используемые в производстве и управлении.

Третий признак – интересы субъекта – классифицирует систему стимулов на индивидуальные и направленные на интересы группы работников.

Четвертый признак – содержание стимула – выражает сущность стимула в практике управления. Обычно принято делить стимулы материальные и нематериальные. Материальные включают в себя все формы оплаты труда, а также кредитование, страхование и пенсионное обеспечение. Нематериальные стимулы связаны с введением в практику трудового поведения определенных нравственных норм, которыми должен руководствоваться персонал в процессе работы.

В основе пятого признака – способ оказания стимулирующего воздействия – положен характер связей в стимулах и стимулировании, который предполагает выделение прямых и косвенных стимулов. Прямые стимулы применяются в качестве влияния путем материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать запланированный эффект. Косвенное стимулирование основано на другом

принципе, его цель состоит в изменении определенных обстоятельств, которые относятся к труду для того чтобы иметь возможность влиять не только на индивидуальные, но и на коллективные результаты труда. Например, повышение квалификации, делегирование части полномочий, улучшение условий труда.

Шестой признак – период действия стимула – делит стимулы на опережающие и отсроченные. Опережающими считают авансирование, кредитование и т.п. материальные стимулы. Отсроченные зачастую представлены в виде не денежного стимулирования, особенно в системах пенсионного обеспечения. Эти стимулы широко распространены в связи с социальной ориентацией государства, приобщению организаций к выполнению социальных программ.

Седьмой признак – уровень воздействия – подразделяет стимулы на внешние – те, которые напрямую обеспечивает предприятие за работу (заработная плата, премии, продвижение по службе, дополнительные льготы и вознаграждения, похвалы и т.п.), и внутренние – самоуважение, ощущение содержательности и значимости труда, ответственность и неформальное общение во время работы.

Восьмой признак – повторяемость – показывает, насколько систематически используется то или иное воздействие.

И последний, девятый признак – интенсивность воздействия – приоритетом считает пороговое значение стимула, другими словами, преодолевает ли стимул порог безразличия [18, С.188].

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, которая дает конкретные, предварительно, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника, формирует у человека мотивы труда.

## 1.2. Характеристика методов и форм системы стимулирования персонала

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;
- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;
- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);
- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную, текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);
- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) состязательную (стимул вручается за занятое место) [41, С.203].

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение. Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Достоинством опережающей формы являются: возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта. Недостаток ее - в

необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сделщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.) [35, С.103].

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования. Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

Опережающее стимулирование - при опережающей форме организации стимулирования картина более-менее ясна. Работает простая и привычная торговая схема. Человек оценивает предлагаемое вознаграждение с точки зрения его содержания и объема, взвешивает трудоемкость, сложность, неприятность, опасность и т.п. необходимой деятельности и соглашается или не соглашается на предложение. В результате торга возможно достижение компромиссного решения, когда обе стороны удовлетворит соотношение приобретений и потерь в этой сделке. Обратим здесь внимание на то обстоятельство, что право на торг исполнителю в такой ситуации предоставляется «собственноручно» начальником. Последний сам предлагает

стимул перед осуществлением деятельности, Поэтому возникающее часто в такой ситуации недовольство руководителя тем, что подчиненные начинают торговаться по поводу оплаты труда, «проявляют несознательность», «рваческие настроения», «не входят в положение предприятия» и т.д. и т.п. не обосновано, так как запрограммировано самим руководителем выбором формы мотивации. Если Вы изначально сделали упор на стимуле, а не на смысле и содержании деятельности, то будьте готовы к торгу [35, С.134].

В том случае, когда достичь компромисса не удастся, т.е. когда исполнителей не устраивает соотношение будущих трудовых затрат и уровня оплаты, руководителю приходится прибегать к более жестким мерам мотивации — воспользовавшись своим административным правом потребовать выполнения задания, пригрозить санкциями, т.е. включить механизм принуждения, В условиях организованной трудовой деятельности принудительная мотивация является естественным ближайшим соседом опережающего стимулирования в системе средств мотивации. Она включается тогда, когда предлагаемый руководителем обмен оценивается исполнителями как неэквивалентный, и добровольно они на него не идут.

Подкрепляющее стимулирование - труднее разобраться в том, что в системе подкрепляющего стимулирования происходит в сознании и душе работника. Понятно, что, получив поощрение после хорошо выполненной работы, человек склонен чувствовать удовлетворение. Поощрение выступает в качестве акта оценки успешности деятельности, признания профессионализма и старания работника. Он может почувствовать гордость за себя, испытать удовлетворение. Повышенный тонус настроения может побудить его в дальнейшем работать еще лучше. Несомненно, также, что он может сделать вывод о выгодности хорошей работы на данном предприятии и данном рабочем месте. Собственно, на эти два эффекта и рассчитано стимулирование по схеме подкрепления [44, С.101].

Но уже следующим шагом работник может начать оценивать поощрение с точки зрения его соответствия затраченным усилиям, т.е. осуществлять расчеты, аналогичные тем, которые делаются в ситуации опережающего стимулирования, и сделать вывод о справедливости или несправедливости поощрения. В зависимости от результатов этих сравнений у человека сохранится удовлетворение от поощрения либо он испытает огорчение и разочарование. Как видим, подкрепляющее стимулирование более неопределенно и хлопотно для руководителя, требует индивидуального подхода к подчиненным и больше времени.

Понимание процесса стимулирования труда и того, как люди делают выбор в процессе организации своего или группового поведения, позволяет вырабатывать более эффективную систему воздействия на них со стороны руководителя. В этой связи целесообразно остановиться более подробно на отличительных особенностях мотивационных установок работников, методах воздействия и регулирования поведения индивидов в соответствии с целями организации.

Особое внимание необходимо сосредоточить на взаимосвязи между удовлетворенностью персонала: работой и производительностью их труда с учетом критериев эффективности деятельности организации и группы, а также изучить структуру стимулов современной организации, роль денег как стимулирующего фактора [18, С. 189].

Методы экономического стимулирования работников в целях совершенствования системы стимулирования персонала в целом:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника в организации;
- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта;
- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;
- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями;
- с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;
- не должно быть никаких выплат, независимых от результатов работы;
- лучше не премировать вообще никого;
- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом;
- никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов.
- если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен [18, С.172].

Согласно теории А. Маслоу, экономические методы мотивации работников действуют с большой отдачей до определенного времени, затем, по мере удовлетворения физиологических потребностей наступает «очередь» удовлетворения социальных потребностей. Поэтому для эффективной мотивации одних экономических методов стимулирования недостаточно. Следует внедрять организационно-административные и социально-психологические методы [24]. С учетом сложившейся организационной

культуры и стиля руководства наиболее действенными и приемлемыми для стимулирования работников фирмы являются следующие организационно-административные методы:

- осуществление распорядительного воздействия на подчиненных путем повседневного оперативного обеспечения слаженной работы всех подразделений и служб управления;

- дисциплинарное воздействие, заключающееся в установлении ответственности (материальной, административной, моральной и уголовной) и ее практической реализации.

В целях совершенствования системы стимулирования целесообразно использовать также известные методы социально-психологического характера:

1. социальное регулирование – обмен опытом, осуществляемый за счет постоянной «переброски» членов функциональных бригад из одного проекта в другой, критика;

2. социальное нормирование – установление правил внутреннего распорядка;

3. социальное планирование – совершенствование базы развития и организации труда и управления;

4. моральное стимулирование работников, достигших наилучших показателей в труде;

5. гуманизация труда – создание условий труда, оказывающих благоприятное воздействие на психику работающего (санитарно-гигиенические условия, эргономические принципы организации рабочих мест, исключение монотонности труда, использование психологического воздействия) [18, С.107].

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им.

Разработка системы оплаты труда менеджеров и специалистов во многом аналогична разработке системы оплаты для всех остальных работников. Основная цель этой системы та же: привлечь хороших работников и поддерживать их преданность делу. Основные методы оценки труда — например, классификация видов труда, ранжирование или балльная оценка — практически столь же подходят для оценки труда менеджеров и специалистов, как и для оценки труда на производстве или в организации грузоперевозок.

На практике управление человеческими ресурсами включает в себя ряд методов, способов и приемов, очередность которых обусловлена характером внешней деятельности организации.

Комплекс методов мотивации достаточно объемный и ориентирован в основном на психологические методы:

- методы экономической мотивации (зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата);
- методы социальной мотивации (общественное признание, благодарность, восхищение, обожествление, презрение);
- методы психологической мотивации (ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность);
- методы властной мотивации (повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий);
- социально-психологические методы, к которым относятся: повышение социальной активности, обмен опытом, критика, самокритика, коллективный договор, соглашения, наставничество, внушение, личный пример руководителя, создание ориентирующих условий, методы управления индивидуально-личностным поведением сотрудников, деловая, управленческая и профессиональная этика;
- методы моральной мотивации (личное или публичное признание, похвала и критика);

- метод, основанный на информировании об экономическом положении организации;
- метод, основанный на создании желательных ситуаций;
- метод, основанный на участии в принятии решений;
- метод, основанный на установлении дистанций с подчиненными [6].

Главным рычагом воздействия субъекта управления кадрами на персонал организации принято считать систему материального и должностного стимулирования. Обычно определяют семь общих правил материального поощрения персонала, которые основаны на системе материальных и моральных стимулов при выделении особого влияния материальных [16]:

а) системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику;

б) системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;

в) размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше);

г) поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные;

д) системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;

е) системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками;

ж) работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Чтобы определить сотруднику компании материальное вознаграждение необходимо, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой

— мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности. Материальное стимулирование должно быть вкупе с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д. [14].

Система стимулирования персонала считается средством удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина заработной платы работника тоже может рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и статуса. Некоторые авторы рассматривают заработную плату и как средство удовлетворения потребности в самоуважении [14].

Ключевую роль в системе материального денежного стимулирования труда играет заработная плата. Она во все времена оставалась для большинства трудящихся основным источником доходов, а это значит, что заработная плата и в будущем будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Рассмотрим материальное неденежное стимулирование. К нему относятся:

- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом – выделение средств на оплату транспортных расходов, приобретение транспорта с полным обслуживанием (транспорт с водителем) и с частичным обслуживанием;

- сберегательные фонды – организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Центробанке Российской Федерации;

- организация питания – выделение средств на организацию питания на фирме, выплату субсидий на питание;
- продажа товаров, выпускаемых организацией – выделение средств на скидку при продаже этих товаров;
- стипендиальные программы – выделение средств на образование;
- программы обучения персонала – покрытие расходов на организацию обучение или переобучения;
- программы медицинского обслуживания – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятиями, выделение средств на эти цели;
- консультативные службы – организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми;
- программы жилищного строительства – выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей – выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников фирмы, а также привилегированные стипендии;
- гибкие социальные выплаты – компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых услуг и льгот. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг;
- страхование жизни – страхование за счет средств компании жизни работника и членов его семьи;
- медицинское страхование – выделение средств на медицинское страхование, как самих работников, так и членов их семей;
- льготы и компенсации, не связанные с результатами работы – компенсации перехода на службу из других компаний (расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости), премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением;

- отчисления в пенсионный фонд – такой альтернативный государственному фонду дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне; [35, С.134].

Также к нематериальному стимулированию относят:

- стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости: предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организация гибкого графика работы или сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

- трудовое или организационное стимулирование – регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки;

- стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания – вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике часто используют почетные звания и награды.

Наряду с материальными неденежными стимулами, применяются и такие, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении выражены в виде специальных льгот и компенсаций, – так называемые бенефиты или социальный пакет.

Организации нередко предоставляют своему коллективу льготы, которые не предусмотрены законом. Целью подобных процедур считается снижение текучести кадров, привлечение новых работников, стимулирования эффективной и качественной работы. Ко всему прочему, работодатели надеются, что социальные льготы помогут закрепить в их коллективе

квалифицированные кадры, вместе с тем снизить риск забастовок и конфликтных ситуаций с руководством организации [35, С.108].

В современной российской практике наиболее крупные материальные стимулы назначают руководители самим себе. Разница в оплате труда руководителя и рядового персонала достигает огромных размеров. При этом льготы и привилегии также адресуются руководству. Такое положение неизбежно приводит к расслоению коллективов и, самое главное, к снижению доверия к руководству (а следовательно управляемости) в целом. Не случайно постоянно возникают конфликты на предприятии по незначительным событиям.

На самом деле, материальные стимулы являются основой, но нельзя считать их единственно эффективными, поэтому крупные корпорации развивают в своих компаниях различные льготы и привилегии. Но следует помнить, что материальное стимулирование бывает эффективным только в совокупности с другими управленческими долговременными программами. Проблема в том, что в организации никогда не бывает достаточных финансовых ресурсов, чтобы планомерно применять материальное стимулирование всех групп персонала. Это приводит к конфликтам в организации, которые снижают положительные эффекты стимулирования.

Ориентация исключительно на материальное стимулирование приводит к ослаблению связи между предприятием и персоналом, что, в частности, отражается на состоянии текучести и жесткости требований со стороны профсоюзов и сложнее заключаются тарифные соглашения, коллективные договоры и контракты.

В современной экономике предприятие считается успешным, если организация не только имеет хорошую прибыль, но и социально обеспечивает своих сотрудников.

Следуя из вышесказанного, можно выделить функции, которые выполняет фирма с целью добровольного предоставления своим сотрудникам социальных льгот:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников предприятия;
  - выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своим предприятием;
  - повышение производительности, эффективности, качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо предприятия;
  - социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
  - создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
  - создание положительного имиджа предприятия на внутреннем и внешнем рынках труда.

Установление социального пакета сотрудникам в организациях может базироваться на разных принципах:

- на основе заслуг (чем выше должность и продолжительнее стаж работы, тем больше выбор льгот);
- на основе ранжирования значимости льгот (защитные льготы предоставляются всем сотрудникам: медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные выплаты; дополнительные льготы: ссуды на приобретение жилья, оплата обедов, новогодние подарки);
- на основе принципа «кафетерия» или «меню» (сотрудник самостоятельно выбирает льготы в пределах установленной суммы, которые наиболее важны для него в текущем году) [35, С.172].

В современных условиях предприятие, которое хочет быть лидером на рынке по качеству производимых товаров и предлагаемых услуг, должно разрабатывать социальную политику в отношении своих сотрудников, которая должна быть ориентирована на успех предприятия на рынке.

Поэтому отношения между руководителем и подчиненными не могут быть отношениями, основанными только на оплате труда.

Методы стимулирования персонала должны быть выбраны в соответствии с интересами сотрудников, так чтобы они являлись привлекательными как для руководства организации, так и для персонала. Только в этом случае стимулирование труда будет эффективным.

### 1.3. Мотивация, как инструмент стимулирования персонала

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Проблема управления персоналом тесно связана с мотивацией. При переходе к рыночным отношениям основным фактором, способным мотивировать работника, является его желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Основными задачами управления мотивацией труда персонала являются:

1) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам общения в коллективе;

3) формирование у руководителей демократичных подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Согласно С.Д. Резнику, мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей [35, С.172].

Мотив – это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их [35, С.173].

В зависимости от того, что преследует мотивирования, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования необходимо хорошо понимать, какие мотивы могут побеждать человека к желательным действиям и каковы способы вызвать эти мотивы.

Основная задача второго типа мотивирования – формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не предусматривает какие-то конкретные действия или результаты [35, С.148].

Стимулирование отличается от мотивирования: стимулирование – одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При

этом чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и др. Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия – это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы. Человек может проявлять разную степень старания, выполняя свою роль в организации. Также мотивация влияет и на настойчивость продолжать и развивать начатое дело.

Для более четкого уяснения процесса мотивации целесообразно разделить его на стадии:

- 1) возникновение потребностей
- 2) поиск путей устранения потребности (удовлетворить, подавить, не замечать)
- 3) определение целей(направления) действия. На этой стадии работник устанавливает:
  - что он должен получить, чтобы устранить потребность;
  - что он должен сделать, чтобы получить то, что желает;
  - в какой мере он может добиться того, чего желает;
  - насколько то, что он желает получить, может устранить потребность;
- 4) осуществление действия
- 5) получение вознаграждения за осуществления действия
- 6) реализация потребности [35, С.175].

В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Но некоторые факторы усложняют и делают процесс практического развертывания мотивации неясным: неочевидность мотивов; изменчивость мотивационного процесса; разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости одних мотивов от других.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, в связи с чем существует большое количество различных теорий мотивации. В последние годы кадровые управленцы осваивают все новые способы стимулирования. В ход идет не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры.

#### 1.4. Критерии оценки эффективности системы стимулирования и мотивации труда персонала

Систему стимулирования персонала следует постоянно модернизировать и улучшать. Для этого необходимо определиться в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы стимулирования проводить и т.п. Это возможно только после проведения оценки уже существующей на предприятии системы стимулирования персонала.

Специально разработанных методов оценки системы стимулирования труда не существует. Но, как уже было сказано, система стимулирования является составной частью системы управления человеческими ресурсами в организации, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки системы стимулирования труда. К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование. К методам обоснования относятся: метод сравнений и метод

оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии. Классификация методов оценки представлена в таблице 2.

Таблица 2

Классификация методов оценки стимулирования

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы стимулирования	Функционально-стоимостной анализ Экспертно-аналитический метод Оценка качественного состава(метод Паттерн)

К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование.

Для оценки системы стимулирования труда может быть использован метод интервью. Интервью - опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица – опрашиваемого. По мнению автора Абрютиной М.С., в отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает как объект исследования, другой – как субъект [2, С.74]. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и её воздействии.

Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [41, С.278].

К методам обоснования относятся: метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему стимулирования труда на предприятии с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Метод оценки экономической эффективности системы стимулирования на предприятии. Об эффективности системы стимулирования труда можно судить по эффективности системы премирования на предприятии, являющейся главной из форм ее проявления. Экономически эффективной можно считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части [38, С.190].

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально-стоимостной анализ и экспертно-аналитический метод оценки (метод экспертных оценок), метод Паттерн.

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом и составляющих её компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и сведение их в единую целостную картину [38, С.191].

Суть метода – в следующем. Системный анализ состояния системы стимулирования труда преследует несколько целей:

- определение настоящего положения системы стимулирования;
- выявление изменений в состоянии системы стимулирования в пространственно-временном разрезе;

- выявление основных факторов, вызывающих изменения в состоянии системы стимулирования;
- прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования.

Данный метод оценки основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу), показатель брака продукции, дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования. Достоинства данного метода оценки - его проведение не требует непосредственного участия рабочих предприятия, соответственно меньше затрат, нужно только анализировать документацию по показателям. Но, в то же время не учитываются мнения тех, для кого функционирует система стимулирования, на кого она направлена – рабочих предприятия. В этом недостаток данного метода оценки.

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда (ФСА) – это метод технико-экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности [38, С.193].

Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов-экспертов [38, С.194].

Метод Паттерн, складывающийся из первых букв английских слов, означающих помощь планированию посредством количественной оценки технических данных, был разработан в 1962-1964 гг. В процессе применения этого метода проходят следующие этапы:

- изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;
- проблемы, подпроблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;
- определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента;
- выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению [38, С.199].

Мотивационный механизм управления базируется на системе формальных процедур и правилах выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах людей, работающих в организации.

Во второй главе, для исследования системы стимулирования ООО «СТО 2000», используются следующие методы: интервьюирование и анкетирование, метод экономической эффективности системы стимулирования, системный анализ. По результатам теоретического исследования видно, что проблема стимулирования персонала широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Стимулы действуют на персонал только в системе, под воздействием личных мотивов работника. Формируя систему необходимо использовать совокупность методов. Обязательным этапом формирования системы стимулирования является оценка ее эффективности. Чтобы система стимулирования персонала организации была эффективной, она должна быть грамотна подобрана в соответствии с целями и задачами, которые преследует руководство, а также соответствовать мотивам работников.

## **Глава 2. Анализ финансово-экономического состояния**

### **ООО «СТО 2000»»»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «СТО 2000»**

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «СТО 2000» (далее по тексту ООО «СТО 2000» или Общество).

ООО «СТО 2000» была создана в 2000 году в качестве автотранспортного комплекса. Со дня своего основания организация не только обеспечивала слаженную и бесперебойную работу автотранспорта для нужд предприятий, но и планомерно развиваясь, расширяла сферу своей деятельности и закупала оборудование.

В 2015 году ООО «СТО 2000» перешла к другому собственнику. И стала предоставлять не только услуги ремонта и продажи деталей для грузовых автомобилей, но и осуществлять грузоперевозки для крупных компаний города.

Компания ООО «СТО-2000» зарегистрирована по адресу: 660132 г. Красноярск ул. Гайдашовка, 18. Фактический адрес организации: г. Красноярск ул. Башиловская 18, строение 62. Данная организация уже 16 лет успешно существует на рынке услуг. Основной целью работы ООО «СТО 2000» на рынке является извлечение прибыли.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 25 000 (двадцать пять тысяч) рублей. Единоличным исполнительным органом Общества является директор, осуществляющий руководство его текущей деятельностью.

Предметом деятельности компании являются:

- организация перевозки грузов;

- транспортная обработка грузов, складирование и хранение;
- продажа, ремонт и сервисное обслуживание автотранспорта и запасных частей к нему, оказание услуг по охране автотранспорта;
- оказание посреднических, дилерских, брокерских, дистрибьюторских, консалтинговых, складских и других услуг юридическим и физическим лицам;
- организация и осуществление оптовой, розничной и комиссионной торговли;
- оказание грузоперевозок всеми видами транспорта;
- осуществление внутри российских торгово-закупочных операций, бартерных сделок.

Перевозки по краю и соседним регионам осуществляются автомобильным транспортом. Этот способ зарекомендовал себя, как результативный, оперативный и надежный. Используя его можно транспортировать, как мало-, так и крупногабаритный груз на любое расстояние. Существенным преимуществом служит и то, что данные перевозки нетрудно отследить и проконтролировать на маршруте. ООО «СТО 2000» является генеральным подрядчиком РН-Снабжение-Нефтеюганск (Роснефть). ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» - это устойчивая компания, предоставляющая полный спектр услуг по организации управления материальными ресурсами и сопутствующими потоками систем доставки грузов. «СТО 2000» особо тщательно занимается проектами в зимний период, взаимодействуя с такими крупными компаниями как «Роснефть» и «Славнефть», «Монолитхолдинг». Совместно с компанией «Сибирский соболев» они обеспечивают доставку груза на Юрубчено – Тохомское месторождение. В начале 2017 года компания подписала договор о сотрудничестве с ООО «РН-Ванкор», которое является дочерним обществом ОАО «НК «Роснефть», а также является оператором по освоению месторождений Ванкорского кластера - Ванкорского, Сузунского,

Тагульского и Лодочного, расположенных на севере Восточной Сибири — в Туруханском и Таймырском муниципальном районах Красноярского края, отправив часть водителей в Туруханский и Таймырский муниципальные районы Красноярского края. для осуществления грузоперевозок для Ванкорского месторождения. ООО «СТО 2000» обеспечивает водителям необходимые условия для жизни в п. Богучаны Красноярского края: организуют питание, предоставляют жилье на период реализации проекта (вахты).

Руководство транспортной компании «СТО-2000» считает, что точное, быстрое и аккуратное исполнение запросов и пожеланий партнеров дает им возможность не только сосредоточить внимание на своем бизнесе, но и также помогает находить высокоэффективные решения, чтобы удовлетворить покупательский спрос, урегулировать свои затраты, а также занять свою рыночную нишу в условиях кризиса.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.

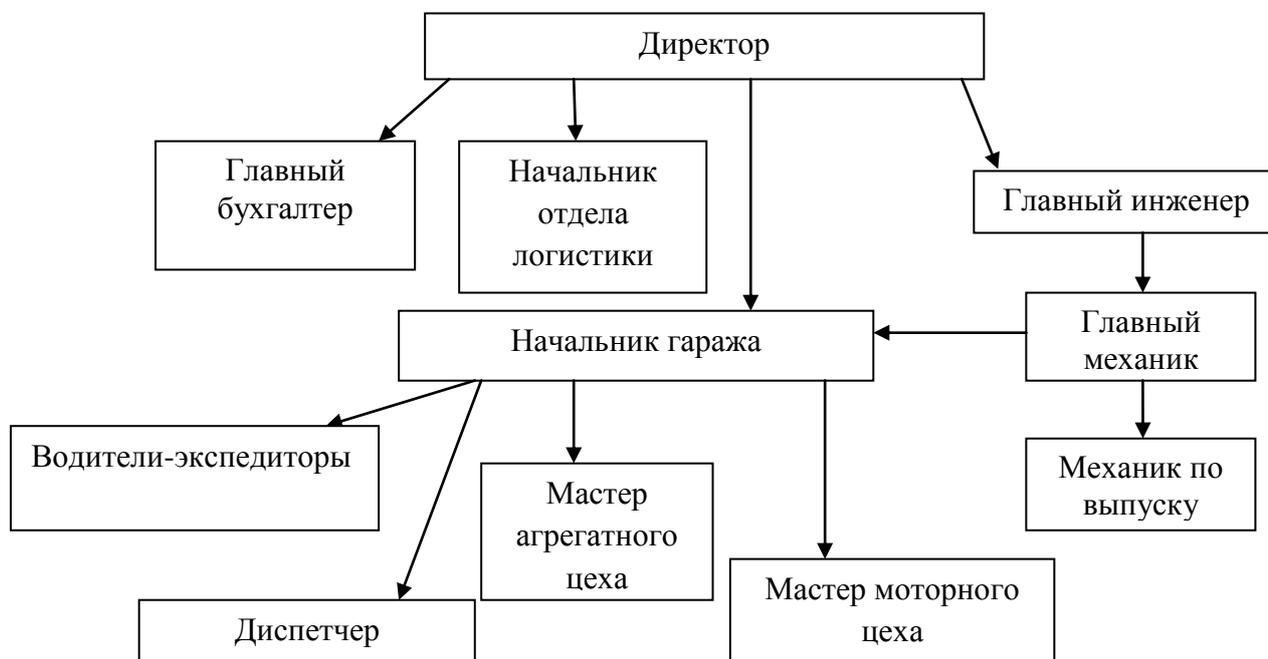


Рис 2. Организационная структура управления ООО «СТО 2000».

В ООО «СТО 2000» действует линейно-функциональная организационная структура управления. Каждое функциональное

подразделение компании имеет начальника, на которого возложена ответственность за принятие управленческих решений. При этом все решения согласовываются с руководителем организации. Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий, ориентированы на ценовую конкуренцию. Они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Рынок грузоперевозок всегда был насыщен представителями малого и среднего бизнеса. В период кризиса обстановка в крае стала напряженной, число конкурентов растет, чтобы занять свою нишу на этом рынке руководству необходимо учитывать множество факторов. Так как ООО «СТО 2000» работает на рынке с высокой конкуренцией, для нее наиболее приемлемой стратегией будет стратегия глубокого проникновения на рынок, путем выстраивания маркетинговой политики, поиска новых сегментов, расширения точек распространения, проведения активной рекламной компании.

Далее представим анализ системы управления компании с помощью метода SWOT-анализа.

На основании внутреннего аудита и проведенного опроса руководителей ООО «СТО 2000» были определены сильные и слабые стороны компании.

Для наиболее успешного развития предприятий необходимо чётко представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы, а SWOT-анализ это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный действительно оказать помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны

Weaknesses – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. Посредством проведения SWOT-анализа мы можем определить правильность выбранной стратегии развития и скорректировать существующую систему стимулирования ООО «СТО 2000» (таблица 3).

Таблица 3

SWOT-анализ ООО «СТО 2000»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"><li>- опыт работы более 10 лет;</li><li>- увеличение объема выполняемых услуг;</li><li>- наличие долгосрочных договоров с платежеспособными подрядчиками;</li><li>- стабильная прибыль;</li><li>- новый, модернизированный транспорт.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- нет ясных стратегических направлений;</li><li>- ухудшающаяся конкурентная позиция</li></ul>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>- реклама;</li><li>- добавление сопутствующих продуктов и услуг;</li><li>- изменение политики управления персоналом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-возрастающее конкурентное давление;</li><li>- нестабильная экономическая ситуация;</li></ul>

На примере анализа ООО «СТО 2000» посредством метода SWOT стали очевидными слабые и сильные стороны компании, а также возможности и угрозы, которые лежат «на поверхности». Данный метод

легко выявляет те недостатки, которые знакомы управленческому составу фирмы, но SWOT-анализ позволяет систематизировать и обобщить информацию, что позволяет взглянуть на ситуацию в целом, не теряясь в отдельных аспектах.

## 2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Анализ хозяйственной деятельности позволяет получить представление об устойчивости положения предприятия и эффективности функционирования. Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «СТО 2000» за 2015-2016 годы приведены в таблице 4.

Таблица 4

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «СТО 2000»  
за 2015-2016 годы (тыс. руб.)

Наименование показателя	За январь - декабрь 2015 г.	За январь - декабрь 2016 г.
Выручка	1664	188285
Себестоимость продаж	1588	180181
Валовая прибыль (убыток)	76	8104
Коммерческие расходы	-	-
Управленческие расходы	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	76	8104
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	-	-
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	76	101
Расходы на услуги банков	68	48
Прочие внереализационные расходы	8	53
Прибыль (убыток) до налогообложения	-	8003
Текущий налог на прибыль	-	1590

Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-
Прочее	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-	6413
Совокупный финансовый результат периода	-	6413
Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-

В связи с тем, что Общество перешло в руки другого собственника в 2015 году, бухгалтерский баланс 2015 года значительно отличается от 2016 года. В 2016 году выручка составила 188285 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2015 годом на 186621 тыс. руб. (99%). Себестоимость проданной продукции за 2015-2016 годы увеличилась с 1588 тыс. руб. до 180181 тыс. руб., т.е. выросла на 99,1%. Увеличение прибыли связано с тем, что ООО «СТО 2000» с переходом в руки нового собственника стало заниматься не только ремонтом автомобилей и продажей запчастей, но и организацией грузоперевозок. Чистая прибыль в 2016 году составила 6413 тыс. руб., в то время как в 2015 году она была равна нулю. Финансовые результаты деятельности ООО «СТО 2000» показаны на рисунке 3.

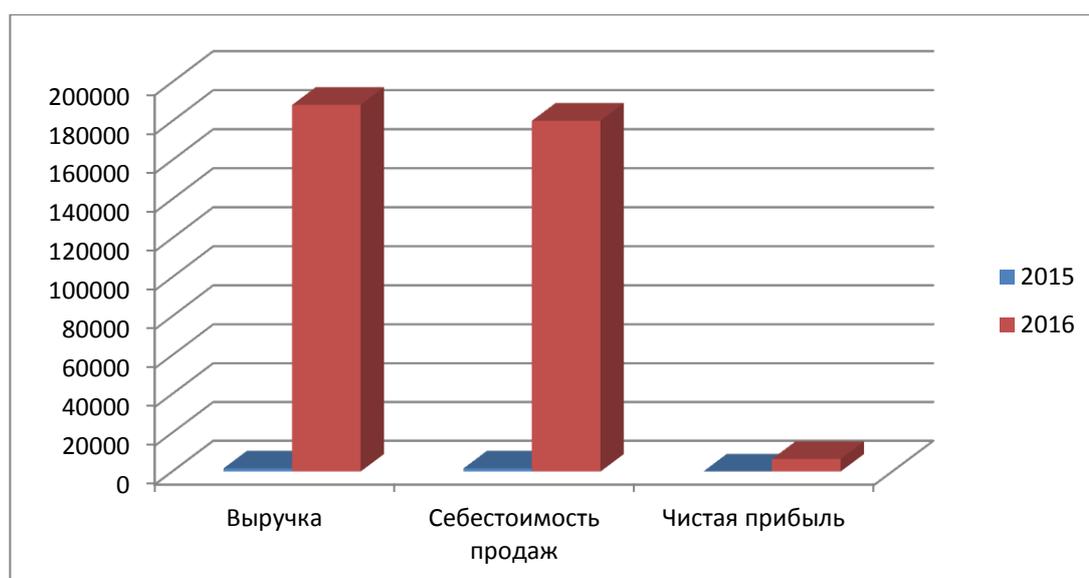


Рис.3. Финансовые результаты деятельности ООО «СТО 2000»

По результатам анализа хозяйственной деятельности ООО «СТО 2000» можно сделать вывод, что, в части финансовых результатов деятельность предприятия имеет положительную тенденцию.

Для того чтобы определить финансовую устойчивость, ликвидность и кредитоспособность ООО «СТО 2000», необходимо рассчитать финансовые коэффициенты (методика В.И. Колесникова):

- коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ);
- коэффициент быстрой (относительной, срочной) ликвидности или промежуточный коэффициент покрытия (КПЛ);
- коэффициент текущей ликвидности или общий коэффициент покрытия (КТЛ);
- коэффициент финансовой независимости (КФН).

Все данные финансовых коэффициентов по ООО «СТО 2000» отображены в таблице 5.

Таблица 5

Финансовые коэффициенты по ООО «СТО 2000»

Финансовый коэффициент	Формула расчета	Результат
КАЛ	$КАЛ = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	0,003
КПЛ	$КПЛ = \frac{\text{Краткосрочная дебиторская задолженность} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$	0,010
КТЛ	$КТЛ = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	0,568
КФН	$КФН = \frac{\text{Собственный капитал и резервы}}{\text{Суммарные активы}}$	0,035

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов. Если коэффициент абсолютной ликвидности меньше 0,2(в случае

ООО «СТО 2000» он равен 0,003), это значит, что предприятие не в состоянии оплатить немедленно обязательства за счет денежных средства всех видов, а также средств, полученных от реализации ценных бумаг, либо требуется дополнительный анализ платежеспособности компании.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, насколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. Если коэффициент меньше 0,7(в случае ООО «СТО 2000» он равен 0,010), то кредиты будут выданы под большой процент, увеличится размер залогового имущества, либо возможен отказ в кредитовании, а также вероятен риск потери потенциальных инвесторов.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Если коэффициент меньше 1,5(в случае ООО «СТО 2000» он равен 0,568), значит, существуют трудности в покрытии текущих обязательств, компании необходимо сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Если этот коэффициент меньше 0,5 (в случае ООО «СТО 2000» он равен 0,04), то можно сделать вывод, что финансовая устойчивость организации падает, а также возможен прирост активов, приобретенных в долг.

Проанализировав показатели финансовых коэффициентов, можно сделать вывод, что в настоящее время положение ООО «СТО 2000» крайне

неустойчив, в связи с низким уровнем платежеспособности и высоким уровнем финансовой зависимости. Главная цель финансовой деятельности ООО «СТО 2000» сводится к одной стратегической задаче – наращиванию собственного капитала и обеспечению устойчивого положения на рынке. Для этого оно должно постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность, а также оптимальную структуру актива и пассива баланса. Далее проведем анализ экономического состояния Общества. Рассчитаем следующие экономические коэффициенты:

- коэффициент оборачиваемости активов (КОА);
- коэффициент рентабельности капитала (КРК);
- коэффициент рентабельности продаж (КРП);
- коэффициент рентабельности основной деятельности предприятия (КРДП).

Все данные экономических коэффициентов по ООО «СТО 2000» отображены в таблице 6.

Таблица 6

Экономические коэффициенты по ООО «СТО 2000»

Экономический коэффициент	Формула расчета	Результат
КОА	$КОА = (\text{Выручка} / \text{Средняя за период величина активов})$	1,016
КРК	$КРК = (\text{Чистая прибыль} / \text{Итог баланса})$	0,035
КРП	$КРП = (\text{Прибыль} / \text{Выручка})$	0,043
КРДП	$КРДП = (\text{Прибыль от реализации} / \text{Себестоимость продаж})$	0,045

Коэффициент оборачиваемости активов показывает эффективность использования оборотных активов, количество полных циклов обращения продукции за 2016 год. Общего нормативного значения не существует; чем выше значение этого коэффициента, тем быстрее оборачивается капитал, и тем больше прибыли приносит каждая единица (каждый рубль) актива организации.

Коэффициент рентабельности капитала показывает собственного величину прибыли, которую получит предприятие (организация) на единицу стоимости собственного капитала.

Коэффициент рентабельности продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

Коэффициент рентабельности основной деятельности предприятия показывает величину прибыли, которую получит предприятие (организация) на единицу стоимости капитала (всех видов ресурсов организации в денежном выражении, независимо от источников их финансирования).

Исходя из полученных в таблице 9 данных, можно сделать вывод, что в рассматриваемый период экономическое положение «СТО 2000» устойчиво. Остаток свободных средств дает возможность руководителям принимать решения о дальнейшем расширении объема предоставляемых услуг. Несмотря на это, их уровень и набор является недостаточным. Если рассматривать их с точки зрения жизненных циклов продукта, то сейчас предприятие находится в стадии роста. Для сохранения своего места на рынке, компания должна продвигать новые услуги, улучшать свой автопарк, стремиться сохранить в своей организации квалифицированные кадры.

### 2.3. Анализ кадрового состава ООО «СТО 2000»

Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. Следует отметить, что в ООО «СТО 2000» нет четкой программы и методов привлечения и отбора персонала. Основными источниками персонала предприятия служит публикация в средствах массовой информации объявлений о вакантных

должностях, а также поиск персонала через своих сотрудников и знакомых. Также это люди, самостоятельно пришедшие на предприятие в поисках работы.

Изучим кадровый состав компании по состоянию на 2016 год. Система управления персоналом ввиду небольшого размера организации является максимально упрощенной, а структура управления персоналом компактной, что характерно для организаций подобного типа. На начало 2017 года в штате компании работало 63 сотрудника. Из них трое являются административно-управленческим персоналом, а в производственно-техническом отделе работают 59 человек, из них 93 % – мужчины; женщины – 7 %.

Структура персонала организации представлена в таблице 7.

Таблица 7

#### Структура персонала организации

Категория персонала	Численность, чел	Доля, %
Директор	1	1,59
Начальник отдела логистики	1	1,59
Диспетчер	1	1,59
Главный бухгалтер	1	1,59
Механик по выпуску	2	3,17
Мастер агрегатного цеха	1	1,59
Мастер моторного цеха	1	1,59
Водитель автомобиля	55	87,30
Итого по ООО «СТО-2000»	63	100

Стабильность состава работников предприятия выступает одной из предпосылок надлежащей обеспеченности трудовыми ресурсами. За каждым сотрудником закреплены обязанности и ответственность в соответствии с их должностными инструкциями. Основные функции сотрудников приведены ниже.

Директор:

- ведет ключевые переговоры, заключает крупные сделки;
- организует общее стратегическое управление компанией.

Начальник отдела логистики:

- несет ответственность за прием и увольнение персонала;
- ведет документооборот;
- проводит анализ кредиторской и дебиторской задолженности для бухгалтерии;
- формирует товарные отчеты.

Главный бухгалтер организует работу по бухгалтерскому и налоговому учету предприятия.

Главный инженер:

- контроль над внешней средой, расходом ресурсов и технической культурой производства;
- контролирует работу водителей и автотранспорта;
- может вносить предложения директору предприятия о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности должностных лиц по результатам проверок;
- вправе отдавать распоряжение и самостоятельно принимать управленческие решения.

Начальник гаража:

- ответственен за выпуск на линию автотранспортного средства в состоянии, соответствующем всем техническим нормам;
- проводит все необходимые мероприятия для недопущения простоев, а также поломок автотранспорта на маршруте;
- ведет строгий контроль и учет горючих и смазочных материалов, а также отвечает за своевременное обеспечение ними водителей;
- работает с водителями, нарушившими правила дорожного движения.

Мастера агрегатного и моторного цеха исполняют следующие обязанности:

- организуют работу по контролю качества продукции и учету брака;
- руководят работой по оформлению технической документации,

удостоверяющей качество продукции;

- осуществляют контроль за соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

Диспетчер заполняет и подписывает путевые листы, товарные накладные в пункте отправки и приема груза.

Водитель-экспедитор осуществляет перевозку груза в надлежащем состоянии из пункта погрузки в пункт приема. К должностным обязанностям водителя-экспедитора относятся:

- обеспечение сохранности автомобиля и вверенного груза;
- своевременное прохождение медицинских комиссий;
- прохождение технических осмотров автомобиля;
- ведение путевых листов;
- наблюдение за правильностью осуществления погрузочно-разгрузочных работ;
- оформление документации по приему и сдаче груза;
- соблюдение условий перевозки и хранения вверенного груза;
- соблюдение требований к гигиеническому состоянию автомобиля.

Учитывая размеры исследуемого предприятия, можно считать данную организационную структуру обоснованной. Таким образом, компания ООО «СТО 2000» является успешной компанией на рынке грузоперевозок. Компания стабильно развивается и расширяет зоны своего присутствия.

Между тем, в компании на данном этапе возникла острая необходимость в наборе квалифицированного персонала для новых проектов организации, в связи с потребностью в развитии и улучшении качества предоставляемых компанией услуг в сфере перевозок и логистики. Поэтому проведем анализ кадрового состава.

По уровню образования структура кадров ООО «СТО 2000»

представлена в таблице 8.

Таблица 8

Структура кадров по уровню образования ООО «СТО 2000», чел

Образование	2016 г.	Доля, %
Высшее	4	6,35
Средне-специальное	37	58,73
Среднее (общее)	22	34,92
Всего сотрудников	63	100

Проанализировав структуру кадров по уровню образования сотрудников, видно, что всего 6 % имеют высшее образование, эти люди занимают управленческие позиции; 59 % имеют средне-специальное образование, подтвержденное дипломами государственного образца; а 35% не подтвердили наличие среднего специального образования и имеют только водительское удостоверение с открытыми категориями В, С, Е, что позволяет им управлять автотранспортным средством с прицепом или полуприцепом. Все работники компании ООО «СТО 2000» имеют знания, соответствующие профилю деятельности компании.

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации, которая представлена в таблице 9.

Таблица 9

Возрастная структура персонала ООО «СТО 2000» за 2016 год, чел.

Возрастная категория	2016 г.	Доля, %
До 30 лет	2	3,17
До 40 лет	18	28,57
До 50 лет	37	58,73
Старше 50	6	9,52
Всего	63	100

Анализируя структуру кадров, можно сделать вывод, что больше

половины сотрудников – до 50 лет. Политика руководства организации – не принимать на рядовые должности людей младше 30 лет. Это обусловлено тем, что молодой персонал не имеет должной квалификации в сфере грузоперевозок, а также опыта, необходимого для работы в условиях крайнего севера и районов, приравненных к нему.

Сегодня каждая уважающая себя компания очень внимательно относится к такой области знаний, как управление персоналом. Качественный кадровый менеджмент позволяет обеспечить организацию квалифицированной рабочей силой и оптимально ее использовать. При этом одним из важных показателей целостности и стабильности предприятия является текучесть кадров.

Рассмотрим вопрос текучести кадров в организации. Текучестью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнения сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте. Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании.

Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании не только потерю стабильности, но и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала.

Формула расчета показателя выглядит так (1):

$$K_T = K_U / Ч_{ср} * 100 \quad (1)$$

Где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$K_U$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Теоретически норматив должен составлять 3-5%, что говорит о низком или естественном уровне текучести. На практике нормой считается показатель от 10 до 12%, а для крупных предприятий - 15%. Обращать внимание

необходимо на высокий процент текучести: для небольших организаций – более 12%, для крупных компаний – более 15%. Это сигнал о наличии недостатков в системе управления персоналом, но не всегда. Исключения могут быть связаны с особенностями предприятия, например, большая текучесть в связи с сезонными работами.

Сведения о текучести кадров показаны в таблице 10.

Таблица 10

Сведения о текучести кадров

Показатель	2015г.	2016г.
Всего принято на работу	17	30
Всего уволено по причине:	5	8
Собственное желание	2	3
Нарушение трудовой дисциплины	3	5
Коэффициент текучести кадров	21,7	17,4

Высокая текучесть кадров мешает сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективной команды. Ухудшается моральное состояние и падает мотивация всего коллектива. Судя по показателям за 2015-2016 года, в 2016 году ситуация с текучестью кадров немного стабилизировалась за счет новых проектов и открытия дополнительного набора водителей-экспедиторов на Ванкорское месторождение. Ситуацию с текучестью кадров могла бы исправить корректировка системы стимулирования и мотивации в организации.

Таким образом, мы рассмотрели общую характеристику ООО «СТО 2000» и определили, что предприятие функционирует достаточно давно в области грузоперевозок, имеет линейно-функциональную организационную структуру предприятия, что четко определяет подчиненность подразделений и отдельных исполнителей, а также изучили структуру кадров организации, которая характеризуется преобладающим числом специалистов, возрастной категорией – старше 30 лет и образованностью кадров.

## 2.4. Анализ системы стимулирования труда персонала в ООО «СТО 2000»

Стратегическими задачами компании являются эффективное использование транспортных средств, повышение производительности труда, максимальное снижение транспортных расходов, обеспечение высокого уровня обслуживания подрядчиков. Система организации перевозок должна обеспечивать:

- координацию работы всех подразделений и работников предприятия;
- оптимальную организацию движения;
- эффективное использование подвижного состава автотранспорта;
- рентабельность перевозок;
- безопасность движения;
- доставку грузов в кратчайшие сроки.

Чтобы успешно существовать на рынке, руководство организации должно бросать силы не только на развитие отношений с клиентами, поставщиками и подрядчиками, но и следить за микроклиматом внутри своего коллектива. Быстрый рост количества предлагаемого товара и услуг на рынке не позволяет компаниям долго оставаться на одном уровне.

Каждая часть жизненного цикла фирмы должна постоянно совершенствоваться. Стимулирование и мотивация персонала – немаловажный аспект в развитии организации.

На рынке сейчас можно купить качественный товар или услугу, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому предприятию приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Чтобы проанализировать существующую на предприятии систему стимулирования, рассмотрим виды стимулирования, существующие в ООО более наглядно на рисунке 4:

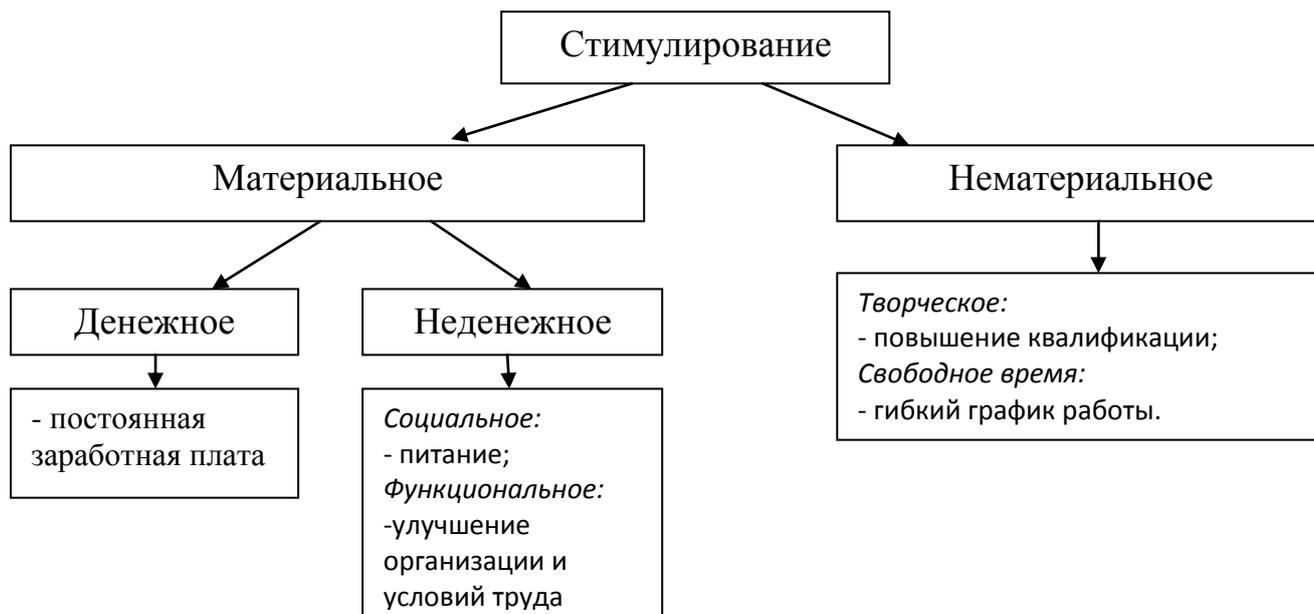


Рис. 4. Виды стимулирования

В первой главе настоящей работы рассмотрена система стимулирования, в которую в том числе входит и система оплаты труда.

В ООО «СТО 2000» применяются следующие системы оплаты труда:

- повременная;
- повременно-премиальная;
- сдельная;
- сдельно-премиальная.

Повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда руководителей, специалистов отдела логистики, лиц, работающих на условиях штатного совместительства, а также при оплате труда рабочих основных профессий, занятых на планово-предупредительном ремонте оборудования, годовом ремонте, сезонном ТО, среднем и капитальном ремонте.

При использовании повременной системы оплаты труда заработная плата рассчитывается путем перемножения установленной тарифной ставки на количество фактически отработанных часов.

Если работнику установлен должностной оклад, то его заработная плата рассчитывается путем деления оклада на календарное количество рабочих часов и умножения на фактически отработанное количество часов.

Сдельная и сдельно-премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда работников основного производства, где имеется конечный показатель выполняемой работы - транспортировка и перевозка грузов водителями - экспедиторами.

При сдельной оплате труда заработная плата работника определяется исходя из установленного работнику разряда, тарифной ставки и норм выработки. Норма выработки – это то количество работ, которое работник должен сделать за смену.

Пересмотр норм выработок, расценок производится по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных или иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Объективная необходимость пересмотра норм обусловлена также тремя причинами:

1. изменением организационно – технических и санитарно – гигиенических условий работы;
2. процессом освоения работы;
3. наличием норм, при установлении которых были допущены ошибки.

Сдельная и сдельно-премиальная заработная плата рассчитывается путем умножения сдельной расценки на фактические объемы. Оплата труда работников осуществляется по Единой тарифной системе, основу которой составляют часовые тарифные ставки и месячные должностные оклады. Тарифные ставки рабочим устанавливаются согласно тарифным сеткам по присвоенным тарифным разрядам и выполняемым работам.

Заработная плата работников ООО состоит из следующих составляющих:

- прямая заработная плата по тарифным ставкам и окладам;
- надбавки и доплаты.

На предприятии используются только надбавки, предусмотренные законодательством РФ. Далее рассмотрим их подробнее.

Согласно статье 112 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ) нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

- 1, 2, 3, 4 и 5 января - Новогодние каникулы;
- 7 января - Рождество Христово;
- 23 февраля - День защитника Отечества;
- 8 марта - Международный женский день;
- 1 мая - Праздник Весны и Труда;
- 9 мая - День Победы;
- 12 июня - День России;
- 4 ноября - День народного единства.

Статьей 113 ТК РФ работа в выходные и нерабочие праздничные дни, как правило, запрещена. Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится по письменному распоряжению работодателя.

С письменного согласия работников привлечение их к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится в случае:

- предотвращения производственной аварии, катастрофы, устранения последствий производственной аварии, катастрофы либо стихийного бедствия;
- предотвращения несчастных случаев, уничтожения или порчи имущества;

- выполнения заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа организации в целом или ее отдельных подразделений.

В соответствии со статьей 153 ТК РФ работа в нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере:

- сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым ставкам, в размере не менее двойной дневной или часовой ставки.

Работники, получающие месячный оклад за работу в выходные и праздничные дни, получают не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась ими сверх месячной нормы рабочего времени. Если они выполняли работу в пределах месячной нормы рабочего времени, то им оплачивается не менее одинарной дневной или часовой ставки сверх оклада.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Статьей 154 ТК РФ установлено, что каждый час работы в ночное время оплачивается в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных законами и иными нормативными правовыми актами. А конкретные размеры повышения устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников, коллективным или трудовым договором.

В настоящее время общий минимальный размер надбавок за работу в ночное время законодательно не установлен. Он предусмотрен только для работников отдельных отраслей. В ООО «СТО 2000» размер надбавки за работу в ночное время составляет 40%.

Для выявления отношения сотрудников отдела логистики к

существующим в компании материальным стимулам было проведено интервьюирование, во время практики в ООО «СТО 2000». Вопросы для интервьюирования представлены ниже.

1. Довольны ли вы размером заработной платы?
2. Удовлетворены ли вы режимом своего рабочего дня?
3. Что, по вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы вашего отдела?
4. Насколько вам важны условия работы?
5. Существуют ли в компании материальные стимулы? Какие?
6. Можете перечислить нематериальные стимулы, которые используются в компании?

Метод интервьюирования позволил выделить следующие материальные стимулы, используемые руководством для повышения работоспособности сотрудников и поддержания благоприятного климата в коллективе:

- постоянная заработная плата;
- оплата сотовой связи;
- предоставление ноутбука, который может использоваться в домашних условиях;
- предоставление спецодежды в зимний период;
- подарки на новый год детям сотрудников;
- улучшение условий труда (новый рабочий автомобиль для водителей – экспедиторов, которые зарекомендовали себя как ответственные и преданные компании сотрудники).

Нематериальных стимулов, таких как общественное признание, стажировки, дополнительный отпуск, гибкий график работы, выявлено не было. Из нематериального стимулирования руководством организации используется только обучение новых водителей (в течение первого месяца работы, на протяжении испытательного срока, новички работают с

наставниками – опытными водителями в паре), также директор компании помогает в продвижении по карьерной лестнице сотрудникам, которые проявляют лидерские качества, активность и ответственность к работе.

Не стоит забывать и о таких методах стимулирования, как наказания за нарушение трудовой дисциплины. В системе стимулирования ООО «СТО 2000» взыскания применяются регулярно:

- за нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного опьянения. При повторном нарушении руководитель имеет право уволить сотрудника(в соответствии с пп. «б» п.6 ст.81 Трудового кодекса РФ);

- за намеренное причинение ущерба служебному автомобилю.

К тому же, было выявлено, что в организации не используются следующие способы стимулирования персонала:

- материальные льготы;
- компенсации;
- льготные кредиты;
- медицинское обслуживание и страхование;
- транспорт;
- общественное признание;
- дополнительный отпуск.

Теоретически подтверждено, что чем больше человек работает в организации, тем сильнее должно быть отождествление его с ней. Компания, решая вопросы найма работников, гарантирует своим служащим работу и использует наиболее эффективный способ стимулирования – постоянная заработная плата. В организации установлен демократический стиль общения между сотрудниками, каждый сотрудник может пообщаться с директором по интересующим его вопросам.

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы была проведена диагностика системы стимулирования сотрудников ООО «СТО

2000» с использованием метода анкетирования. Количество респондентов: 52 человека – один механик, один диспетчер и 50 водителей – экспедиторов.

Гендерный состав респондентов отражен на рисунке 5:

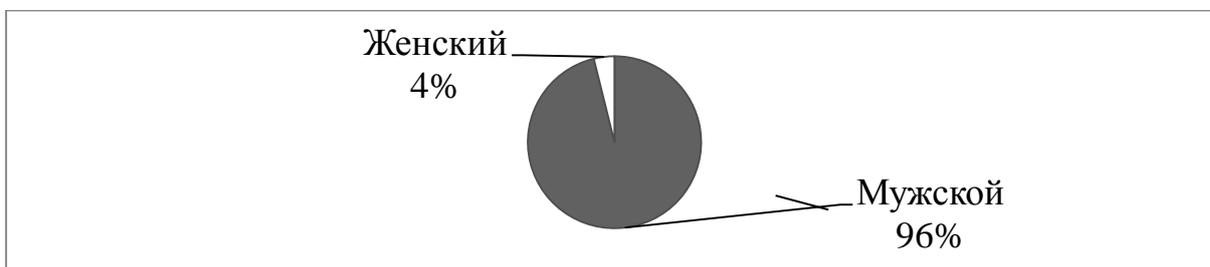


Рис. 5. Гендерный состав респондентов

Гендерный состав показал, что большая часть, участвовавших в анкетировании – мужчины(96%), и лишь 4% – сотрудники женского пола.

Состав респондентов по возрасту участников показан на рисунке 6:

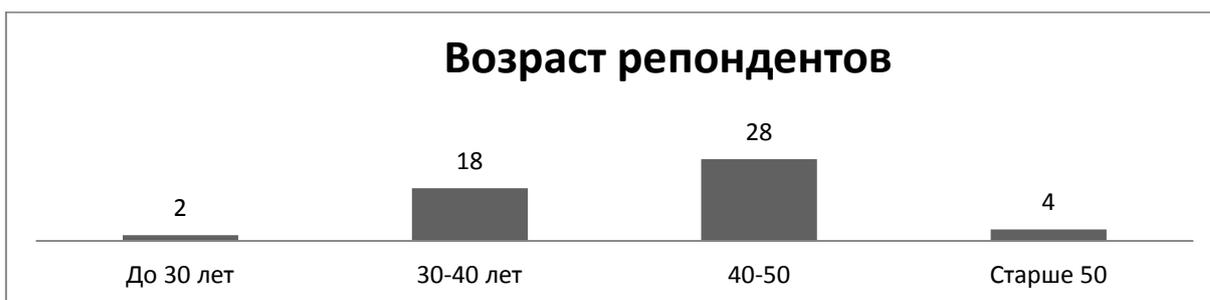


Рис.6. Возрастной состав участников

Результаты проведенного анкетирования приведены в таблице 11.

Таблица 11

Результаты обработки анкеты «Диагностика стимулирования и мотивации сотрудников»

Ответ	Количество, чел	Доля, %
1. Что определило Ваше решение прийти на работу в эту компанию?		
- стремление реализоваться профессионально	1	1,92
- стабильность и уверенность в будущем	4	7,69
- престижность и авторитетность компании	3	5,77
- необходимость зарабатывать на жизнь	11	21,15
- высокая заработная плата	33	63,46

## Продолжение таблицы 11

2. Удовлетворены ли Вы своей работой?		
- удовлетворен (а)	42	80,77
- не удовлетворен (а)	6	11,54
- затрудняюсь ответить	4	7,69
3. Можете ли Вы назвать коллектив управления сплоченным: объединенным «корпоративным духом», общими целями, нормами поведения, общими ценностями:		
- да, вполне	34	65,38
- частично	12	23,08
- нет	5	9,62
- затрудняюсь ответить	1	1,92
4. От какого фактора, по Вашему мнению, в Вашем коллективе в решающей степени может зависеть карьерное продвижение?		
- от уровня квалификации и объемов выполняемой работы	7	13,46
- от личных пробивных качеств	24	46,15
- от исключительно субъективного решения руководства	4	7,69
- от «близости» к руководству компании	12	23,08
- другое	5	9,62
5. Удовлетворены ли Вы решением социальных проблем в Вашем коллективе?		
- удовлетворен полностью	17	32,69
- удовлетворен частично	29	55,77
- не удовлетворен совсем	6	11,54
6. Что больше всего вызывает Ваше неудовлетворение в решении социальных проблем?		
- оплата труда	1	1,92
- организация труда	1	1,92
- система управления	21	40,38
- социально-психологический климат	15	28,85
- система предоставления отпусков	3	5,77
- незаинтересованность (бездействие) руководства	11	21,15

## Окончание таблицы 11

7. Какие из данных суждений применимы к Вашему начальнику, при принятии им рабочих решений?		
- принимает решение единолично	14	26,92
- советуется с подчиненными	7	13,46
- учитывает мнение узкого круга сотрудников	31	59,62
8. Какие из данных суждений применимы к Вашему начальнику, при осуществлении контроля?		
- осуществляет периодический контроль	27	51,92
- постоянно контролирует процесс выполнения решений	2	3,85
- старается развивать взаимный контроль в коллективе	23	44,23
9. Какие из данных суждений применимы к Вашему начальнику, при выдаче заданий подчиненным и мотивации их выполнения решений?		
- применяет уговаривание	5	9,62
- предпочитает такие средства, как приказ, команды и требования	28	53,85
- предпочитает такие средства, как совет, предложение, просьба	19	36,54
10. Какие из данных суждений применимы к Вашему начальнику, при стимулировании подчиненных?		
- предпочитает такие формы, как поощрение, одобрение и похвала	9	17,31
- предпочитает такие формы, как критика, порицание, наказание, замечание	11	21,15
- в равной мере использует и те, и другие формы	28	53,85
- не поощряет и не наказывает	4	7,69
11. Оцените, пожалуйста, общую атмосферу в коллективе:		
- чисто деловая	5	9,62
- товарищеская	31	59,62
- дружеская	15	28,85
- затрудняюсь ответить	1	1,92

Результаты анкетирования позволяют сделать следующие выводы: денежное вознаграждение, безусловно, имеет решающее значение в трудовом стимулировании и мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации.

Денежное вознаграждение, а также другие формы стимулирования воспринимаются работниками как свидетельство его ценности для организации. Всё это влияет на самооценку работника, а также помогает ему с профессиональной самореализацией. Другие способы стимулирования персонала требуют от руководства компании самоотдачи и заинтересованности не только в продвижении на рынке своих услуг, но и создание преданного компании коллектива. Несомненно, это сложный и длительный процесс. Важно помнить, что система стимулирования должна отвечать потребностям персонала.

Анализируя результаты анкетирования, видно, что руководство ООО «СТО 2000» мало внимания уделяет тому, что происходит внутри организации, делая акцент на создание прочных внешних связей с подрядчиками, забывая о том, что надежная команда профессионалов своего дела, заинтересованная в росте – залог не только увеличения прибыли, но и своей нише на рынке грузоперевозок.

Таким образом, в процессе исследования существующей в ООО «СТО 2000» системы стимулирования, можно сделать вывод, что более половины сотрудников довольны системой стимулирования частично, а также работники организации хотели бы, чтобы руководство не только объявляло выговоры, а использовало порицание вкупе с поощрением.

Другими словами, метод «кнута» не оказывает должного влияния на сотрудников, что ведет к повышению процента текучести кадров, потому как сотрудники при увольнении указывают причиной именно плохое отношение

к ним со стороны руководства. Получается, что высокий уровень заработной платы не способен удержать сотрудника в компании. В ООО «СТО 2000» существуют следующие материальные и нематериальные стимулы:

- высокий уровень заработной платы;
- предоставление питания и транспорта водителям-экспедиторам, которые работают вахтовым методом;
- улучшение организации и условий труда (предоставление персонального компьютера сотрудникам отдела логистики, спецодежды водителям-экспедиторам и механикам)
- подарки на новый год детям сотрудников (до 18 лет).

Из нематериального стимулирования используется только стажировка новых водителей (в течение первого месяца работы новички работают в паре с наставником). В компании регулярно применяются выговоры за нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного опьянения, и за намеренное причинение ущерба служебному автомобилю.

К тому же, было выявлено, что в ООО «СТО 2000» не используются следующие способы стимулирования персонала:

- вознаграждение за выслугу лет;
- общественное признание;
- транспорт;
- гибкий график работы.

Кроме того, отсутствуют четкие критерии, позволяющие не только определить в организации эффективность существующей системы стимулирования, но и также ее цели и стратегические задачи. На основе сделанных выводов в третьей главе настоящей выпускной квалификационной работы будут предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «СТО 2000».

### **Глава 3. Пути совершенствования системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000»**

#### **3.1. Сущность и содержание предлагаемых мероприятий по улучшению системы стимулирования труда персонала**

Во второй части работы нами был проведен анализ действующей системы стимулирования персонала в ООО «СТО 2000», выявлены проблемные зоны и даны общие рекомендации по ее совершенствованию.

Далее представим детальный план мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии.

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала организации необходимо четко понимать ее цели – чего именно организация желает достичь, к каким результатам стремиться, какие действия персонала она собирается стимулировать.

Как указано в ст. 144 ТК РФ, работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором.

В соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации были разработаны мероприятия по стимулированию сотрудников ООО «СТО 2000»».

Чтобы предложить то или иное мероприятие по стимулированию труда ООО «СТО 2000», нужно знать цели предприятия. У каждой задачи (цели), стоящей перед ООО «СТО 2000», существует четыре критерия, отражающие степень ее выполнения: количество, качество, сроки, стоимость.

Выполнение задачи означает, что фактические значения всех этих критериев совпадают с плановыми значениями, либо отличаются от них в

лучшую сторону. Однако на практике разработка критериев в ООО «СТО 2000» связана с рядом трудностей.

Во-первых, для отдельных задач невозможно установить плановые значения некоторых критериев. Выполнение таких задач может измеряться количеством обязательных процедур, предусмотренных различными ситуациями и описанных в технологических инструкциях.

Во-вторых, не всегда возможно заранее точно определить стоимость задачи. Например, невозможно с высокой степенью точности определить, сколько будет стоить поиск нового корпоративного клиента или вывод на рынок новых услуг. В таких случаях на выполнение работ «СТО 2000» необходимо определять лимиты денежных средств (бюджеты) и всемерно поощрять экономию средств.

В-третьих, для определения плановых значений критериев выполнения различных работ в ООО «СТО 2000» используют нормы их выполнения, показывающие либо количество работы, выполняемое за единицу времени (нормы выработки), либо количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работ (нормы времени).

В-четвертых, для привязки величины вознаграждения ООО «СТО 2000» необходимо выбрать только один из критериев выполнения задачи. Привязка вознаграждения ко всем критериям – слишком сложное мероприятие, результат которого может не оправдать затрат на его осуществление. Для привязки величины вознаграждения выбирается важнейший из критериев для данной задачи.

Усовершенствованная система стимулирования персонала разработана для сотрудников отдела логистики и водителей-экспедиторов. Данные сотрудники являются ключевыми для ООО «СТО 2000», от их деятельности зависит эффективность компании в целом. Предложенная система стимулирования персонала направлена на следующие моменты:

- увеличение прибыли компании;

- привлечение новых подрядчиков;
- привлечение квалифицированных кадров;
- поддержание лояльности сотрудников к ООО «СТО 2000».

Учитывая выявленные в ходе проведенного ранее исследования недостатки существующей в ООО «СТО 2000» системы мотивации труда, можно предложить следующие предложения по внедрению новой системы. Устранение недостатков в системе стимулирования и управления персоналом сможет многое изменить в политике компании. Например, сэкономить время на поиски претендента на вакантную должность. При введении изменений штат компании может стать гораздо более квалифицирован и один работник сможет заменить другого. Компания начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что отразится на их трудовой деятельности.

Первым предложением является введение вознаграждения за выслугу лет для водителей-экспедиторов с целью стимулирования сотрудников за действия, которые могут быть определены только по истечении большого периода времени. Кроме этого, существующая в организации проблема текучести кадров может быть решена путем внедрения в ООО «СТО 2000» данного предложения, ведь руководство должно стремиться удержать квалифицированных сотрудников, сплотить коллектив.

Вознаграждение за выслугу лет предлагается выплачивать работникам ежемесячно и исчислять в процентах от тарифной ставки, пропорционально фактически отработанному времени в размерах, указанных в таблице 12. В стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет включается время непрерывной работы в ООО «СТО 2000». В случае увольнения за виновные действия время непрерывной работы считается прерванным в день совершения виновных действий. Шкала вознаграждения за выслугу лет в процентах от должностного оклада устанавливается

приказом генерального директора ООО «СТО 2000 » – для работников организации в рамках размеров, установленных в таблице 12.

Таблица 12

Вознаграждение за выслугу лет для водителей-экспедиторов

Стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет	Размер вознаграждения от должностного оклада(месячной тарифной ставки), %
От 1 года до 3 лет	2,5
От 3 до 5 лет	8
От 5 до 10 лет	10
От 10 до 15 лет	15

Стаж работы для выплаты вознаграждения исчисляется со дня приема работника на работу в ООО «СТО 2000» по состоянию на конец месяца, за который начисляется вознаграждение. При системном нарушении трудовой дисциплины (наличие двух и более взысканий) выплата вознаграждения прекращается.

Данные таблицы показывают, что чем дольше сотрудники остаются в компании, тем более существенную материальную прибавку они получают к заработной плате. Знание возможности достижения высоких материальных поощрений может существенно повлиять на мотивацию сотрудника.

Вторым предложением является оплата такси сотрудникам отдела логистики, в составе трёх человек. Путем наблюдения было замечено недовольство сотрудниками местонахождением офиса, его труднодоступностью. В настоящее время офис находится в двух километрах от автобусной остановки «Промбаза», поэтому сотрудникам отдела логистики приходится ходить пешком по неосвещенной территории, где много бродячих собак, что не обеспечивает сотрудникам должной безопасности. Предлагается осуществлять вызов такси и вывозить сотрудников от ближайшей остановки до офиса, и обратно, в конце дня. Внедрение данного предложения сможет улучшить условия труда для

работников отдела логистики, в виде оплаты такси. Это поможет улучшению климата в коллективе, создаст доверительные отношения с руководством, снизит недовольство сотрудников, следовательно, улучшится производительность труда.

Третье предложение – создание в организации комнаты психологической разгрузки. В строении, где находится офис логистики, есть свободная комната, где можно оборудовать уголок отдыха с телевизором, столом, чайником, микроволновой печью, креслами, а также спортивным инвентарем (гири, стол для тенниса, ракетки, мячи). Эта комната будет служить местом для расслабления и обеденного перерыва. Комната отдыха в офисах – это прекрасное решение, особенно для компаний, чей рабочий день затягивается значительно дольше обычных 8 часов и тех, где тяжелый умственный труд. Иногда требуется отвлечься и сменить вид деятельности хоть на полчаса – тогда и труд будет продуктивнее потом, и настроение сотрудников ООО «СТО 2000» лучше.

Четвертым предложением является выплата премии водителям-экспедиторам по итогам года т.е. если водитель-экспедитор за один год совершил самое большое количество рейсов, то он удостоивается премии в размере одного оклада (двадцать пять тысяч рублей) за первое место, 50% от оклада (двенадцать тысяч пятьсот рублей) за второе место, 25% от оклада (шесть тысяч двести пятьдесят рублей) за третье место. Но при условии, что учитываются и такие критерии, как безаварийность в работе и отсутствии нарушений трудовой дисциплины за текущий год.

Пятое предложение – организация ежегодного корпоратива, где помимо торжественной части, будет и официальное награждение водителей-экспедиторов по результатам работы. Данное мероприятие позволит повысить мотивацию сотрудников, сплотить коллектив, а также снизить аварийность, уменьшить количество взысканий.

Шестым мероприятием служит повышение компетентности руководства ООО «СТО 2000» в области управления, путем прохождения курсов, семинаров и тренингов в бизнес-школах города, что позволит руководству эффективно управлять человеческими ресурсами, снизит текучесть кадров и сделает коллектив более сплоченным, что приведет к производительности и эффективности труда.

Далее произведем анализ экономической эффективности предложенной системы стимулирования персонала.

### 3.2. Анализ экономической эффективности усовершенствованной системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000»

Анализ усовершенствованной системы стимулирования труда сотрудников ООО «СТО 2000» показал, что основной экономический эффект для компании достигается благодаря стремлению сотрудников к получению денежных вознаграждений. Таким образом, оценку экономической эффективности можно произвести для первого мероприятия – вознаграждения за выслугу лет для водителей-экспедиторов (таблица 13).

Таблица 13

#### Вознаграждение за выслугу лет для водителей-экспедиторов

Стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет	Количество человек	Средний оклад, руб.	Размер вознаграждения от должностного оклада (месячной тарифной ставки)		
			В %	На одного чел. (руб.)	Всего (руб.)
От 3 до 5 лет	17	25 000	8	2000	34 000
От 5 до 10 лет	23	25 000	10	2500	57 500
От 10 до 15 лет	2	25 000	15	3750	7500
Итого					99 000
Обязательные взносы в государственные страховые фонды (30%)					29 700
Всего					128 700

Введение вознаграждения за выслугу лет для водителей-экспедиторов требует выделения из бюджета организации 128 700 руб. ежемесячно, и 1 544 400 руб. в год. В то же время выплата вознаграждения при системном нарушении трудовой дисциплины (наличие двух и более взысканий) прекращается, что снизит расходы ООО «СТО 2000» на выплату вознаграждения за выслугу лет.

Второе мероприятие – оплата такси для сотрудников отдела логистики. Для того чтобы рассчитать примерные затраты на оплату такси, проанализируем таксопарк г. Красноярска. В городе существуют фирмы, с которыми можно заключить долгосрочный договор на обслуживание. Например, такси «Кармен» обслуживает корпоративных клиентов, из расчета двенадцать рублей за один километр. Также к сравнению было выбрана служба такси «СПАСИБО», предоставляющая свои услуги для перевозки персонала с минимальной стоимостью в сто рублей за два километра. Таким образом, если остановить свой выбор на службе такси «СПАСИБО», то примерные расходы на оплату такси трем сотрудникам отдела логистики составляют 52 000 (пятьдесят две тысячи рублей) ежемесячно. Эта сумма рассчитывалась из расчета, что сотрудники будут доставлены от офиса до автобусной остановки «Промбаза» вечером, и утром от этой же остановки до местонахождения офиса. Это обеспечит безопасность сотрудников отдела логистики, поможет улучшению морального климата в коллективе, снизит общее недовольство, создаст доверительные отношения с руководством, улучшится производительность труда.

Третье мероприятие – оборудование в организации комнаты психологической разгрузки работников, требует приобретения мебели и дополнительного инвентаря. В строении, где находится ООО «СТО 2000» есть свободная, неиспользуемая комната, которую можно оборудовать под уголок отдыха для водителей-экспедиторов, механиков и сотрудников отдела логистики, где сотрудники отдела логистики смогут отдохнуть, расслабиться

и покушать в комфортных условиях во время обеденного перерыва, водители-экспедиторы будут отдыхать там до рейса, ожидая погрузки. А механики, которые работают посменно, будут иметь возможность принять пищу, поиграть в настольный теннис, посмотреть телевизор и просто отдохнуть в комнате психологической разгрузки во время перерыва или «пересменки».

Всё это пойдет на пользу моральному климату в организации, сплотит коллектив, который теперь будет иметь больше точек соприкосновения, имея общее место отдыха. В компании уже есть чайник, микроволновая печь для разогревания пищи, две гири для тренировок. Затраты на приобретение показаны в таблице 14.

Таблица 14

Затраты на приобретение

№	Наименование	Количество (шт.)	Цена (руб.)	Сумма (руб.)
1	Телевизор Thomson T19E21DH-01B	1	7549	7549
2	Стол обеденный Орфей- 1.2А ДубКобург	1	6550	6550
3	Стол для настольного тенниса Donic Outdoor Roller 600	1	41990	41990
4	Ракетка для настольного тенниса	2	1490	2980
5	Мягкое кресло "Сайма Basic" каркас Венге	2	7450	14900
Итого				73969

Таким образом, для обстановки комнаты психологической разгрузки требуется выделить из бюджета ООО «СТО 2000» 73 969 руб, часть инвентаря в организации уже имеется.

Четвертым предложением является выплата премии водителям-экспедиторам по итогам года, рассчитанная в таблице 15.

## Выплата премии водителям-экспедиторам по итогам года

	Размер премии от должностного оклада (месячной тарифной ставки, %)	Средний оклад	Сумма (руб.)
1 место	100	25 000	25 000
2 место	50	25 000	12 500
3 место	25	25 000	6 250
Итого			43 750
Обязательные взносы в страховые фонды (30%)			13 125
Всего			56 875

Если водитель-экспедитор за один год совершил самое большое количество, не получил ни одного взыскания и выполнил критерий безаварийности, то он получает первое место и удостоивается премии в размере одного оклада. По этому же принципу выбирается второе и третье место. Размер премии за второе и третье место указаны в табл.14. Данное предложение позволит повысить мотивацию водителей к перевыполнению нормы рейсов, снизит аварийность служебных автомобилей, а также уменьшит количество взысканий, что благоприятно скажется на прибыли организации, на отношениях не только между руководством и подчиненными, но и на отношении подрядчиков к ООО «СТО 2000», т.к. аварийность уменьшится, следовательно, груз будет в безопасности.

Пятое предложение – организация ежегодного «корпоратива», где помимо торжественной части, будет и официальное награждение водителей-экспедиторов по результатам года, описанное выше. Для организации «корпоратива» проанализируем сайты общественного питания, предоставляющие услугу кейтеринга (выездное обслуживание). Для сравнения были выбраны :

- кейтеринг студия Александры Фишовой, где средний чек от 1000-6000 рублей на человека;
- выездное ресторанное обслуживание events catering, где средний чек от 1000-2000 рублей на человека;
- выездной экипаж ресторана Ионидис, где средний чек от 500-5000 рублей.

Анализ сайтов компаний позволил выделить наиболее приемлемый вариант. Таким образом, проведение «корпоратива» из расчета 1000 руб. на человека составит 63 000, при условии, что на мероприятие придут все 63 сотрудника ООО «СТО 2000». Вышеописанное предложение позволит ООО «СТО 2000» повысить мотивацию сотрудников, сплотить коллектив, также обеспечит общественное признание и уважение сотрудникам, получившим премии по итогам года.

Шестым предложением служит повышение компетентности руководства ООО «СТО 2000» на семинарах и тренингах в бизнес-школах города. Чтобы узнать примерные затраты, были проанализированы цены на подобные услуги в бизнес-школах Красноярска. Исходя из полученных в сети Интернет данных, был выбран наиболее приемлемый вариант (цена-качество). Прохождение тренинга «Управление персоналом на предприятии» в центре «City Business School» обойдется в 35000 рублей на одного человека единоразово. Данное предложение сможет помочь руководству организации управлять своим коллективом более эффективно, минимизируя недовольство подчиненных выбранными начальством методами управления.

Для наглядности сведем все затраты и результаты по всем мероприятиям, которые были предложены в процессе совершенствования существующей системы стимулирования труда персонала ООО «СТО 2000» в таблицу 16.

## Затраты и результаты по предложенным мероприятиям

№	Предложенное мероприятие	Затраты, руб	Результаты
I	Единоразовые затраты		
1	Оборудование комнаты психологической разгрузки работников	73 969	Снижение недовольства организацией, сплоченность коллектива, увеличение производительности труда
2	Повышение компетентности	35 000	Эффективное управление персоналом, снижение текучести кадров, сплоченный коллектив
	Итого единоразовых затрат	108 969	
II	Текущие затраты		
1	Выплата вознаграждения за выслугу лет для водителей-экспедиторов	1 345 500	Мотивирует к сохранению рабочего места, уменьшение текучести кадров, повышение лояльности к организации
2	Выплата премии водителям-экспедиторам по итогам года	56 875	Повышение мотивации водителей к перевыполнению нормы рейсов, снижение аварийности автомобилей, уменьшение количества взысканий,
3	Организация ежегодного корпоратива	63 000 в год	Повышение мотивации сотрудников, снижение недовольства организацией, сплоченность коллектива
4	Оплата такси (долгосрочный договор)	624 000 в год	Обеспечение безопасности труда, улучшится климат в коллективе, выстроятся доверительные отношения с руководством, улучшится производительность труда
	Итого текущих затрат	2 089 375	

Таким образом, при условии внедрения с 1 июля 2017 года, в текущем году организации необходимо выделить 366 390 руб. В последующие годы ООО «СТО 2000» понадобится выделить из своих средств 2 089 375 руб. Как

показал анализ, проведенный во второй главе, в 2016 году прибыль организации составила 6 140 000 руб., поэтому указанная сумма является реальной. В связи с тем, что компания «СТО 2000» работает с многими крупными подрядчиками в регионе, и каждый квартал увеличивает свои доходы, постоянно расширяя базу грузовых автомобилей и полуприцепов, то внедрение предложенных мероприятий не отразится существенным образом на финансовом состоянии исследуемой организации.

Предложенная система стимулирования труда для ООО «СТО 2000» является одновременно и экономной, гибкой, и стабильной, а также является простой в понимании.

Следовательно, можно сделать вывод, что данная система стимулирования персонала является обоснованной и экономически выгодной для ООО «СТО 2000», а ее внедрение позволит ликвидировать те недостатки, которые указывали сотрудники ООО «СТО 2000».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рыночных условиях системе стимулирования персонала уделяется особое внимание, потому как на сегодняшний день снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием различных факторов. Эффективное стимулирование является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности организаций.

Система стимулирования труда должна мотивировать трудовое поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить интересы работников со стратегическими задачами и целями организации.

В первой главе настоящей выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические аспекты системы стимулирования персонала, дана характеристика методов и форм системы стимулирования, определена роль мотивации в системе стимулирования, рассмотрены критерии оценки её эффективности, и был сделан вывод, что проблема стимулирования персонала широко рассматривается сейчас в научной и публицистической литературе. Стимулы действуют на персонал только в системе, под воздействием личных мотивов работника. Формируя систему необходимо использовать совокупность методов. Обязательным этапом формирования системы стимулирования является оценка ее эффективности. Чтобы система стимулирования персонала организации была эффективной, она должна быть грамотно подобрана в соответствии с целями и задачами, которые преследует руководство, а также соответствовать мотивам работников.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «СТО 2000», которое на протяжении 16 лет успешно действует на рынке грузоперевозок, проведен анализ его кадрового состава, и финансово-экономического состояния организации, а также особое внимание

было уделено анализу существующей системе стимулирования персонала. Как показали результаты анализа, в ООО «СТО 2000» существуют следующие материальные стимулы:

- высокий уровень заработной платы;
- предоставление питания и транспорта водителям-экспедиторам, которые работают вахтовым методом;
- улучшение организации и условий труда (предоставление персонального компьютера сотрудникам отдела логистики, спецодежды водителям-экспедиторам и механикам);
- подарки на новый год детям сотрудников (до 18 лет).

Из нематериального стимулирования используется только стажировка новых водителей (в течение первого месяца работы новички работают в паре с наставником). В компании регулярно применяются взыскания за нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного опьянения, и за намеренное причинение ущерба служебному автомобилю. По результатам опроса и анкетирования, был сделан вывод, что более половины сотрудников довольны только материальной частью системы стимулирования, а также работники организации хотели бы, чтобы руководство не только объявляло выговоры, а использовало порицание в системе с поощрением. Другими словами, метод «кнута» не оказывает должного влияния на сотрудников, что ведет к повышению процента текучести кадров. При увольнении сотрудники указывают в качестве причины именно плохое отношение к ним со стороны руководства.

В третьей главе, на основе сделанных в процессе исследования выводов, были предложены мероприятия по усовершенствованию существующей системы стимулирования персонала, а также проведен анализ их эффективности. Внедрение предложенных мероприятий позволит получить следующие результаты:

- выплата вознаграждения за выслугу лет для водителей-

экспедиторов приведет к повышению мотивации и уменьшит текучесть кадров, повышению лояльности к организации;

- оплата такси сотрудникам отдела логистики повысит безопасность труда, улучшит моральный климат в коллективе, поспособствует выстраиванию доверительных отношений с руководством;

- оборудование комнаты психологической разгрузки для сотрудников снизит недовольство условиями труда, повысит сплоченность коллектива, увеличит производительность труда;

- премии водителям-экспедиторам по итогам года позволит снизить аварийность автомобилей; повысить мотивацию сотрудников сократить простои, повысит лояльность к своей организации;

- организация ежегодного корпоратива для всех сотрудников ООО «СТО 2000» с торжественным вручением премий водителям-экспедиторам по итогам года позволит добиться общественного признания, уважения к сотрудникам, которые получают премии, а также повысит сплоченность коллектива, улучшит моральный климат;

- повышение компетентности руководства приведет в результате к эффективному управлению кадрами, поможет снизить их текучесть и создать сплоченный коллектив.

В результате проделанной работы сделан вывод о том, что персонал в век высоких технологий стал важнейшим ресурсом компаний, в связи с чем руководство должно эффективно управлять компанией, чтобы активно развиваться на рынке. От этого зависит не только ее собственное выживание, но и самые разнообразные характеристики общества в целом. Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением персоналом предприятия – система стимулирования персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197–ФЗ. – М., 2001.
2. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М: Финансы и статистика, 2010. – 254 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с.
4. Алфтан Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников. // Человек и труд. 2009. – №3. – С. 106-120.
5. Балашенко В.М. Как воспитать идеального менеджера? // Справочник по управлению персоналом. 2009. – №2. – С. 72-74.
6. Беляцкий Н.В. Системный подход в обучении. // Справочник по управлению персоналом. 2010. – №4. – С. 76-81.
7. Боголюбская Н. Если не работать с персоналом, он от вас сбежит // Управление персоналом. - 2017. - №16 . – С. 41-56.
8. Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал // Управление персоналом. - 2011. - № 2. – С. 14-17.
9. Вирта В. Почему сотрудники не рвутся быть лидерами // Управление персоналом. - 2016. - №43 . – С. 27-36.
10. Генин Б.М. Экономика и социология труда – М.: Норма, 2009. – 416 с.
11. Гутарц Р. А. Кадровый менеджмент. – М.: Инфа-М, 2008. - 364 с.
12. Гуртова Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров. // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург-Свет, 2010. – 87 с.
13. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 350 с. – Высшее образование: Бакалавриат.

14. Зиновьева О. Эффективная мотивация сотрудников: экономика совместного потребления // Управление персоналом. - 2017. - №15 . – С. 56-62.

15. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (100 лет РЭА им.Г.В.Плеханова).

16. Катюшина Н. Снижайте напряжение в отношениях и наращивайте в динамике развития // Управление персоналом. - 2016. - №39 . – С. 20-24.

17. Кац Н. Руководители боятся остаться без привычных инструментов управления, что может привести к потере контроля над подчиненными // Управление персоналом. - 2017. - №7 . – С. 20-23.

18. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2011. – 524 с. – (Высшее образование).

19. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2012. – 412 с.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация. – М.: Экзамен, 2010. – 640 с.

21. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2008. – 199 с.

22. Ковалев В.В. Ведение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 68-70.

23. Крум Э.В. Экономика предприятия. – М.: Высшая школа, 2011. – 224 с.

24. Лавров И. От управления персоналом к управлению интеллектуальными активами компании // Управление персоналом. - 2016. - №45 . – С. 21-26.

25. Лушников К. Как вовлечь сотрудников в развитие компании // Управление персоналом. - 2016. - №44 . – С. 53-55.

26. Мансуров Р. Генерал должен начать с нуля // Управление персоналом. - 2016. - №40 . – С. 11-13.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2010 - 403 с.
28. Маслова Е.Л. Менеджмент: Учебник для бакалавров / Е.Л.Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup> », 2016. – 336 с.
29. Минервин И.М. Внутрифирменное обучение рабочих. 2012. – №2. С. 81-84.
30. Поршнева А.Г. Управление организацией. – М.: ИНФРА – М, 2009.- 382 с.
31. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия. - СПб.: Издательский дом Герда, 2009. - 656 с.
32. Перачев В.П. Руководство персоналом организации: учеб. пособие. – М.: Бизнес и биржи, 2008. – 447 с.
33. Пелих А.С. Экономика предприятия. 2011 г. – 325 с.
34. Пронин С. Кадровые проблемы ведут к хаосу и кризису в экономике страны // Управление персоналом. - 2017. - №14 . – С. 43-56.
35. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М,2008. – 430 с. – (Высшее образование).
36. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – синтез», 2011. – 250 с.
37. Рузайкин Г.И. Современные технологии управления кадрами. // Управление персоналом. – 2010. – №12 . – С. 64-69.
38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ООО «Новое знание», 2011. – 688 с.
39. Селезнева Н.Н.,Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб.пособие для вузов. – М. ЮНИТИ-ДАНА 2010. – 367 с.
40. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА - М, 2009.– 405 с.

41. Сербинский Б.Ю. Управление персоналом. – М.: Издательство Приор, 2008. – 432 с.
42. Сумарокова Н. Лидерство – это потрясающий феномен и кладезь секретов роста компании // Управление персоналом. - 2017. - №10 . – С. 15-26.
43. Тарнопольская М.А. Штатная оптимизация. // Отдел кадров. - 2009. - № 12. – С. 114-115.
44. Травин В.В. Менеджмент персонала организации. – М.: Дело, 2009. – 271 с.
45. Тищенко А.Г. Современные технологии управления. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2010. - 365 с.
46. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2009. – 362 с.
47. Чечевицына Л.Н. Экономический анализ. – М.: Издательство Феникс, 2008 – 448 с.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО Бизнес - школа «Интел – Синтез», 2008. – 463 с.
49. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая Школа, 2012. – 526 с.
50. Шуляк П.Н. Финансы предприятия. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2011. – 752 с.
51. Шмален Г.П. Основы проблемы экономики предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 512 с.
52. Черников Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации. // Служба кадров. - 2011. - №8. – С. 107-109.
53. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2008. – 351 с.
54. Шевцов С.П. Современные формы мотивации труда. // Теория и практика управления. – 2010. - №9. – С. 65-71.

55. Хакимов И.В. Оплата труда при сменном режиме работы. // Заработная плата. – 2011. - №6. – С. 41-48.

56. Янушкевич С.А. Курс предпринимательства. - М.: Международные отношения, 2010. – 156 с.

57. Устав ООО «СТО 2000».

58. Штатное расписание ООО «СТО 2000», 2015-2016.

59. Бухгалтерский баланс ООО «СТО 2000», 2015-2016.

60. Отчет о прибылях и убытках ООО «СТО 2000», 2015-2016

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

Отпечатано в   2   экземплярах.

Библиография   60   наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Кривош  
(подпись)

Кривошова Д.В.  
(Ф.И.О.)

« 19 » июня 2017 г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден

« 16 » 06 2017 г.  
(дата)

Г.Т. Полежаева  
(подпись)

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