

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: yuzhenko96@mail.ru / ID: 6164988

Проверяющий: (yuzhenko96@mail.ru / ID: 6164988)

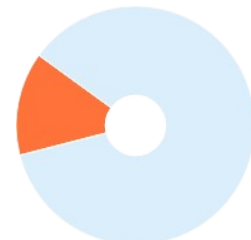
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <https://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 34  
 Начало загрузки: 10.06.2020 09:37:23  
 Длительность загрузки: 00:00:13  
 Имя исходного файла: Юженко Н.В. ВКР 3.06.docx  
 Название документа: Юженко Н.В. ВКР 3.06  
 Размер текста: 1 кБ  
 Символов в тексте: 94370  
 Слов в тексте: 10928  
 Число предложений: 843

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
 Начало проверки: 10.06.2020 09:37:37  
 Длительность проверки: 00:00:17  
 Комментарии: не указано  
 Модули поиска: Модуль поиска Интернет



### ЗАИМСТВОВАНИЯ

14,04%

### САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

### ЦИТИРОВАНИЯ

0%

### ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

85,96%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
 Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.  
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.  
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
 Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа. Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,11%	4,54%	Развитие системы мотивации и стимул.	<a href="https://refdb.ru">https://refdb.ru</a>	16 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	1	13
[02]	4,03%	4,52%	Сборник материалов конференции МЭ.	<a href="http://noumei.ru">http://noumei.ru</a>	11 Янв 2020	Модуль поиска Интернет	18	21
[03]	0,3%	4,42%	«РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И...	<a href="http://dissers.ru">http://dissers.ru</a>	27 Мар 2020	Модуль поиска Интернет	1	12
[04]	0%	4,42%	«РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И...	<a href="http://dissers.ru">http://dissers.ru</a>	13 Мая 2020	Модуль поиска Интернет	0	12
[05]	0%	4,42%	«РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И...	<a href="http://dissers.ru">http://dissers.ru</a>	13 Мая 2020	Модуль поиска Интернет	0	12
[06]	0%	4,33%	Развитие системы мотивации и стимул.	<a href="http://economy-lib.com">http://economy-lib.com</a>	10 Мар 2018	Модуль поиска Интернет	0	15
[07]	0%	4,33%	Развитие системы мотивации и стимул.	<a href="https://pandia.ru">https://pandia.ru</a>	01 Мар 2019	Модуль поиска Интернет	0	12
[08]	0,04%	4,11%	Развитие системы мотивации и стимул.	<a href="http://economy-lib.com">http://economy-lib.com</a>	04 Июл 2016	Модуль поиска Интернет	1	14
[09]	1%	3,42%	Система мотивации на предприятии   ...	<a href="http://lib.rosdiplom.ru">http://lib.rosdiplom.ru</a>	17 Ноя 2016	Модуль поиска Интернет	4	11
[10]	2,39%	2,97%	Материалы всероссийской научно-пра.	<a href="http://dalgau.ru">http://dalgau.ru</a>	14 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	3	5
[11]	2,13%	2,87%	Сборник статей - Мотивация и стимулы.	<a href="http://studmed.ru">http://studmed.ru</a>	02 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	10	14
[12]	0,26%	2,55%	Развитие системы мотивации и стимул.	<a href="http://geum.ru">http://geum.ru</a>	20 Авг 2016	Модуль поиска Интернет	2	15
[13]	0%	2,55%	Диссертация на тему «Развитие систем...	<a href="http://dissercat.com">http://dissercat.com</a>	04 Дек 2018	Модуль поиска Интернет	0	15
[14]	0,39%	1,81%	Мотивация трудовой деятельности	<a href="https://knowledge.allbest.ru">https://knowledge.allbest.ru</a>	15 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	1	9
[15]	1,25%	1,35%	Храмцова Дарья Владимировна Совер...	<a href="http://elib.kspu.ru">http://elib.kspu.ru</a>	21 Мар 2018	Модуль поиска Интернет	7	8
[16]	0,25%	1,2%	Управление производительностью и с...	<a href="http://lib.rosdiplom.ru">http://lib.rosdiplom.ru</a>	11 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	2	6
[17]	0,97%	1,12%	<a href="https://edu.uifr.ru/images/PDF/Students..">https://edu.uifr.ru/images/PDF/Students..</a>	<a href="https://edu.uifr.ru">https://edu.uifr.ru</a>	10 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	6	7

[18]	0%	1,09%	Методы стимулирования работников	<a href="https://knowledge.allbest.ru">https://knowledge.allbest.ru</a>	20 Мар 2019	Модуль поиска Интернет	0	2
[19]	0,49%	1,01%	Ускова Е.А. Свершенствование системы.	<a href="http://elib.kspu.ru">http://elib.kspu.ru</a>	21 Мар 2018	Модуль поиска Интернет	4	6
[20]	0,42%	0,77%	Линейная организационная структура..	<a href="http://galyautdinov.ru">http://galyautdinov.ru</a>	15 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	1	3

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
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 экономики и менеджмента

**ЮЖЕНКО НАДЕЖДА ВАЛЕРЬЕВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ**

И.о. заведующий кафедрой д-р экон. наук,  
профессор Владимирова О.Н.

(дата, подпись)

Научный руководитель д-р экон.  
наук, профессор Владимирова О.Н.

(дата, подпись)

Дата защиты

Обучающийся Юженко Надежда Валерьевна

(дата, подпись)

Оценка

(прописью)

Красноярск 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u> .....	4
<u>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА</u> .....	7
<u>1.1. Понятия мотивации и стимулирования труда персонала</u> .....	7
<u>1.2. Материальное и нематериальное стимулирование и его роль в системе управления предприятием</u> .....	14
<u>1.3. Методы и показатели для оценки эффективности системы стимулирования труда персонала</u> .....	20
<u>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АО «ДМС КРАСНОЯРСК»</u> .....	29
<u>2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ДМС Красноярск»</u> .....	29
<u>2.2. Анализ кадрового состава АО «ДМС Красноярск»</u> .....	36
<u>2.3. Оценка эффективности действующей в АО «ДМС Красноярск» системы стимулирования труда персонала</u> .....	42
<u>ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АО «ДМС КРАСНОЯРСК»</u> ....	52
<u>3.1. Предложения по совершенствованию материального и нематериального стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск»</u> .....	52
<u>3.2. Прогнозная оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций</u> .....	57
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u> .....	61
<u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</u> .....	64
<u>ПРИЛОЖЕНИЯ</u> .....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Система мотивации и стимулирования персонала является одним из ключевых звеньев единой системы управления организацией, прежде всего, потому, что именно это звено способствует удовлетворению ключевых потребностей человека – физиологических, социальных, самореализации и самовыражения, признания и уважения и многих других. В результате у работника возникают стимулы, которые мотивируют к труду.

Очевидным является понимание невозможности привлечения и удержания эффективных менеджеров и сотрудников без выплаты им достойного вознаграждения, которое выступает ключевым элементом мотивации персонала. Но стимулирование, нацеленное на достижение скоротечных результатов не должно уводить собственников и высший менеджмент организации от задачи развивать бизнес в долгосрочной перспективе. Правильно настроенная система стимулирования персонала позволяет не только эффективно реализовывать функции мотивации, но и эффективно использовать предпринимательские ресурсы.

Эффективность действующей системы мотивационного менеджмента, используемых методов материального и нематериального стимулирования во многом влияет на трудовую, социальную и творческую активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей деятельности организации.

При разработке систем мотивации и стимулирования, руководство организаций, зачастую, использует формальный подход, не учитывает специфику деятельности компании, общую стратегию её развития. В результате действующая система мотивации и стимулирования является низкоэффективной, не достигает своих целей и не способствует развитию организации.

Принимая во внимание значение мотивационной функции в управлении организацией, а также с учетом непростой текущей экономической ситуации, последствия которой могут вызвать сложности с обеспечением достаточного объёма ресурсов для материального и нематериального стимулирования,

очевидна необходимость комплексного исследования проблем разработки действенной системы материального и нематериального стимулирования персонала, что и определило выбор и актуальность темы исследования.

Цель исследования – оценка системы стимулирования труда персонала и разработка рекомендаций по её совершенствованию (на примере АО «ДМС Красноярск»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- анализ теоретических аспектов организации и функционирования системы стимулирования труда персонала и оценки её эффективности;
- анализ практических аспектов и оценка эффективности системы стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск» и прогнозная оценка их эффективности.

Объект исследования - система стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск»

Предмет исследования - социальные и трудовые отношения, возникающие в результате материального и нематериального стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск».

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные научные труды отечественных исследователей, посвященные проблемам управления персоналом, рассмотрению механизма мотивации персонала организации.

В исследовании использовались следующие методы изучения: экономико-статистический, графический, дедуктивный, эмпирический. При изучении социально-экономических процессов и финансовых отношений применялись приемы экономического анализа - наблюдение, группировка, сравнение, выборка, учет взаимосвязей и тенденций.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили

нормативно-правовые акты; данные, опубликованные в периодической печати, интернете; опыт организации в АО «ДМС Красноярск» системы стимулирования труда персонала.

Работа состоит из введения, трех глав, списка использованных источников и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

### **1.1. Понятия мотивации и стимулирования труда персонала**

Понятие мотивации является обыденным и часто употребляемым на самых различных уровнях взаимоотношений между индивидами, а также

между индивидом и какой-либо организационной структурой – при обучении, осуществлении трудовой деятельности, создании семьи и других сферах общественных отношений.

Говоря о процессе управления персоналом, понятие мотивации является одним из ключевых, а мотивационная функция – одной из главных функций управления. Для того, чтобы управление было эффективным, то есть были достигнуты его главные цели, необходимо знание мотивов и потребностей индивида, а также рациональное и адекватное использование стимулов к трудовой деятельности.

Взаимосвязь ключевых понятий, связанных с мотивацией, отражена на рис. 1.

Рис.1. Взаимосвязь понятий мотивации<sup>1</sup>

Мотив является не только корневым элементом слова «мотивация», но также находится в центре соответствующей сферы менеджмента организации. Мотив «побуждает человека к действию и определяет как будет осуществлено это действие. Мотивы относятся к внутренней среде человека, являются осознанными и имеют персональный характер, то есть зависят от индивидуальных особенностей личности»<sup>2</sup>. Таким образом, мотивы можно определить как побудительные причины определенных действий индивидуума, возникающих как результат его потребностей и желаний в получении определённых благ. Блага же могут быть получены только при качественном и эффективном выполнении своих обязанностей. В свою очередь, мотивацию можно определить как процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей.

Как показано на рис. 1, на процесс мотивации влияют мотивы человека,



выраженные через его действия, а также внутренние и внешние движущие силы. В свою очередь, процесс мотивации может быть действенным только при условии запуска механизма стимулирования, то есть, побуждения индивида к определенным действиям или же причинам того или иного поведения работника при осуществлении трудовой деятельности. Процесс мотивации способствует удовлетворению потребностей работника, то есть получению им желаемых и/или необходимых благ. Причем нужды работника не обязательно могут и должны быть материальными. Они могут быть связаны с личностной и профессиональной самореализацией, построением карьеры, необходимостью адаптации в коллективе, получением статуса причастности к какому-либо проекту (компании).

Мотивация может по-разному влиять на человека. Это влияние опосредовано множеством факторов и может быть подвергнуто изменением под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Осуществление тех или иных действий может быть вызвано различными мотивами. При этом, в большинстве случаев, это не один, а сразу комплекс мотивов, то есть причин, побуждающих индивида поступить определенным образом. В этом комплексе могут быть определяющие мотивы (имеющие большее значение), а также осуществляться взаимовлияние мотивов друг на друга, в результате которого они могут усиливаться либо ослабевать.

Если мотивы – это внутренние побуждения активности личности, то стимулы, напротив, внешние. То есть мотивы формируются субъективно и отвечают потребностям индивида, а стимулы – объективно, под влиянием внешнего воздействия.

Поскольку в специальной литературе существуют расхождения во взглядах по поводу содержания, вкладываемого в понятия «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация», то данный вопрос требует особого рассмотрения.

Проводя границу между стимулами и мотивами, можно отметить, что

стимулы представляют собой, своего рода, компенсацию человеку за его определенные действия. Человек может бесконтрольно и бессознательно реагировать на ряд стимулов. При этом реакция на одни и те же стимулы может быть совершенно разной у различных людей. Между стимулом и мотивом нельзя поставить знак равенства, несмотря на неразрывную взаимосвязь этих двух понятий. Стимул может превращаться в мотив, так как он вызывает мотив и направлен на его возникновение.

Комплекс стимулов, который имеется в арсенале организации включает широкий спектр ценностей самой различной направленности – материальных (заработная плата, социальный пакет, премии, бонусы); моральных и социально-психологических (участие в управлении, планирование карьеры, наставничество, профессиональный статус, льготирование, система привилегий, благодарности). Все перечисленные ценности и соответствующие стимулы имеют огромное значение и являются актуальными как для всего трудового коллектива, так и (главным образом) для каждого конкретного работника.

Стимулирование - это «внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося, главным образом, на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. «Стимулирование осуществляется менеджментом организации»<sup>1</sup>.

В свою очередь, «процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией. Этот процесс стал результатом индивидуально ориентированного стимулирования труда персонала. Мотивация - это реакция персонала на действия администрации организации»<sup>2</sup>.

Эффективность процессов стимулирования и мотивации определяется

возможностью и уровнем соответствия стимулов и мотивов (по критериям величины, времени, внутреннего наполнения) требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия сотрудника. Если в результате какого-либо стимула формируется мотив, то этот мотив способствует возникновению нового стимула, выступает, своего рода, провокатором его формирования. Именно в процессе взаимодействия, то есть взаимного «подтягивания» друг друга до степени созревания, стимула и мотива формируется мотивационное ядро персонала компании.

Сущность мотивации трудовой активности рассмотрена в научных трудах ряда отечественных авторов (см. табл. 1).

Как следует из анализа определений мотивации, данных в табл. 1, даже с учетом их различий, практически для всех характерно определение мотивации как процесса, направленного на управление поведением работника в процессе труда и обеспечению необходимого уровня активности работника. В то же время необходимо отметить и недостатки многих определений: в них не отражены современные подходы к пониманию сущности мотивов действия личностей как удовлетворения потребностей в благах, принадлежащих владельцу компании (государству, частному предпринимателю).

Аккумулируя представленные подходы к определению мотивации представляется целесообразным рассматривать процесс мотивации с двух сторон – управленческой и экономической.

Таблица 1

Различные теоретические подходы к определению мотивации труда

Определение мотивации	Автор
«Мотивация труда — это противоречивое единство трех компонентов: ценностей труда, требований к работе и возможности реализации этих требований» <sup>1</sup>	Мелихов Ю.Е. Малуев П.А.
«Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» <sup>2</sup>	Виханский О.С. Наумов А.Т.

«Мотивация труда - это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе об[17]твенного разделения труда и развития частной собственности» <sup>1</sup>	Сотникова С.И., Маслов Е.В.
«... мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздей[17]ием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» <sup>2</sup>	Кибанов А.Я. Баткаева И.А. Митрофанова Е.А. Ловчева М.В.
«Под мотивацией понимают процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия. Мотивация труда возникает только в том случае, если индивид может добиться удовлетворения своих потребностей в результате выполнения определенных трудовых функций на предприятии» <sup>3</sup>	Базаров Т.Ю.
«Мотивация - это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мо[17]ы) факторов для удовлетворения своих потребностей» <sup>4</sup>	Литвинюк А.А.

С одной стороны, мотивация направлена на интеграцию целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения их потребностей. С другой стороны, мотивация представляет собой совокупность способов и методов воздействия на сотрудников для достижения поставленных целей организации и удовлетворения потребностей работника в необходимых для него жизненных благах (ценностях).

Различия в понимании сущности мотивации способствовали формированию различных теорий мотивации – концептуальных научных подходов к объяснению мотивации человека в трудовой деятельности. Теории мотивации выступают научной основой соответствующих процессов, так как анализируют факторы влияния на мотивацию личности.

Ввиду того, что процесс мотивации сложен и неоднозначен, существует достаточное количество теорий, пытающихся дать объяснение этому явлению.<sup>11</sup>

Состав основных теорий мотивации представлен в Приложении 1.

Как показано в Приложении 1, в настоящее время существует две ветви теории мотиваций. Согласно первой, потребности человека являются

главным движущим фактором. Согласно второй, действия человека обусловлены его реакциями и ожиданиями. Теории, принявшие за основу стимул, то есть то, что является причиной мотивации, стали носить название контентных (содержательных) теорий (content theories)<sup>1</sup>. Иными словами, содержательные теории основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать. К представителям данных теорий относятся такие известные исследователи, как А.Маслоу (иерархия потребностей), К.Альдерфер (теория существования), Д.МакКлелланд (теория приобретенных потребностей), Ф.Герцберг (теория двух факторов).

Теории, сфокусировавшиеся на поведении, были названы процессными теориями (process theories). Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения. Среди представителей процессуальных теорий мотивации можно выделить В.Врума (теория ожидания), Адамса (теория равенства), Л.Портера и Э.Лоулера (расширенная модель ожидания), Э.Лока (теория постановки цели), Д.МакГрегора (теория X и Y), У.Оучи (теория партисипативного управления), Б.Скинера (теория усиления).

Выделение суждений определенного направления в отдельную теорию обусловлено их отличием от других суждений по данной проблеме, а также широким признанием научного сообщества и практическим применением. В то же время, даже с учетом принципиальных различий, все теории имеют общие черты, что позволяет проводить параллели между ними и использовать в комплексе при возникновении практической необходимости.

Несмотря на то, что классические теории мотивации оказали сильное влияние на развитие управленческой теории и практики, но и сегодня продолжается поиск путей усиления мотивации трудовой деятельности персонала как важнейшего условия успеха стратегического развития современных организаций.

Итак, мотивация как инструмент управления персоналом представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающие проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей. Стимулирование в отличие от мотивации, формирующей внутреннюю заинтересованность работника, представляет собой процесс внешнего воздействия на персонал, осуществляемый с целью повышения его мотивационной функции. Таким образом, мотивация и стимулирование выступают важнейшей составной частью единой системы управления персоналом, воздействуя на работника с разных сторон, но будучи неразрывно связанными друг с другом.

## 1.2. Материальное и нематериальное стимулирование и его роль в системе управления предприятием

Под управлением мотивацией и стимулированием трудовой деятельности понимается «определенным образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на мотивацию персонала организации со стороны субъекта управления на основе использования механизмов мотивации»<sup>1</sup>. С другой стороны, управление мотивацией и стимулированием труда представляет собой «функциональную подсистему системы управления персоналом организации, целью (результатом) функционирования которой является формирование заданного трудового поведения работников в результате взаимодействия мотивов к труду и комплекса внешних воздействий (стимулов труда)»<sup>2</sup>.

Для того, чтобы процессы управления мотивацией и стимулированием труда были эффективными, необходимо сформировать соответствующую систему управления, которую можно определить как «структурированную совокупность следующих основных элементов: целей и задач системы,

стратегии и политики организации в области мотивации и стимулирования, принципов мотивации и стимулирования труда, структуры системы мотивации и стимулирования труда, технологии формирования данной системы»<sup>1</sup>.

На действующую в организации систему стимулирования персонала оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды функционирования организации. При этом стратегия мотивации трудовой деятельности и система стимулирования персонала, построенная в соответствии с этой стратегией, безусловно, учитывают общую стратегию развития организации.

Система стимулирования труда персонала строится на определенных принципах, главными из которых является предоставление всем работникам равного доступа ко всем видам оплаты и стимулирования и объективный учет вклада каждого из них при оценке и оплате труда.

Исходя из данного главного принципа, а также из целей стимулирования, очевидно, что ядром системы стимулирования является совокупность форм вознаграждений. Действительно, несмотря на разнообразие форм, способов, инструментов стимулирования трудовой деятельности, особое место в этом комплексе отводится именно системе вознаграждений. Это объясняется тем, что данная система, в отличие других форм стимулирования, подвержена влиянию сразу двух групп факторов:

- объективных (макроэкономическая ситуация, государственная социальная политика, рыночная позиция компании, уровень конкуренции, уровень государственного регулирования, технологический уровень производства, использование инноваций и др.);
- субъективных (потребности личности в материальных благах, обеспечении достойного уровня жизни, решении бытовых и других проблем).

Необходимо подчеркнуть, что сам состав перечисленных групп факторов, остаётся, большей частью, без изменений, хоть в целом они и возможны. В то же время уровень и масштабы влияния каждого фактора подвержены значительным изменениям. Это требует постоянного внимания,

коррекции, оптимизации действующих систем вознаграждений. Также необходимо учитывать тот факт, что каждая организация является уникальным жизненным организмом, что выражается в необходимости создания такой системы вознаграждений, которая бы соответствовала и особенностям бизнеса организации, и её финансовым возможностям, и состоянию её внешней и внутренней среды, и, конечно, специфике работающего в компании персонала (то есть особенностям и качественным характеристикам трудового коллектива).

Под вознаграждением понимается «комплекс различного рода материальных и нематериальных (социальных, моральных и др.), прямых и косвенных благ (стимулов), получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой активности и требуемого трудового поведения»<sup>9</sup>.

Особое внимание, как правило, уделяется материальному вознаграждению. Это вполне очевидно, так как именно данная форма вознаграждения требует от компании существенных финансовых затрат. В этой связи одной из насущных задач и проблем компании, разрабатывающей систему вознаграждения, является обеспечение баланса между затратами, которые несет компания и выгодами от повышения результативности трудовой деятельности её работников. Система материального вознаграждения должна быть экономически обоснованной. То есть уровень материального вознаграждения должен коррелировать с показателями эффективности работы организации.<sup>2</sup>

В структуру материального вознаграждения включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации - заработная плата, надбавки и доплаты, премии, бонусы, участие в прибылях, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале, а также все формы материального неденежного вознаграждения, прежде всего, социальные выплаты и льготы (социальный пакет).<sup>10</sup>



При этом основу материального денежного вознаграждения составляет заработная плата, сложную многоаспектную природу которой можно отразить в следующем определении: «заработная плата - это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; кроме того, это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; это также доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом»<sup>10</sup>.

Также важное значение имеет социальный пакет как форма материального не денежного вознаграждения. Предоставляя социальные льготы, организация дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень их дохода. Кроме того, предоставление социального пакета - это способ организации конкурировать в вопросах удержания наиболее ценных сотрудников: когда размер денежного вознаграждения примерно соответствует среднерыночному, конкуренция осуществляется именно за счет дополнительных льгот. Социальные льготы являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе организации. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

Среди средств, которые могут использоваться в качестве нематериального вознаграждения, можно выделить следующие: морально-психологическое стимулирование; организация работ; стимулирование свободным временем; стимулирование профессиональным и личностным развитием; постановка целей; оценка и контроль; информирование; участие в управлении; проектирование рабочего места; обращение к наиболее значимым для работника ценностям<sup>10</sup>.

Мотивационная функция имеет огромное значение для деятельности любой компании, так как способствует достижению её целей. Её роль ещё более заметна в рамках использования современных подходов к управлению. В частности, речь идет об управлении, основанном на процессном подходе и построении системы менеджмента качества (СМК). Суть процессного управления заключается в стандартизации функций и отказе от контроля их выполнения внутри процесса<sup>1</sup>. Такой контроль предполагается на входе (контроль ресурса) и на выходе (контроль продукта).

Согласно международным стандартам серии ISO 9000 и ISO 9001, в основе СМК находятся семь основных принципов. Помимо процессного подхода это - знание и ориентация на потребителя, лидерство руководителя, взаимовыгодные отношения с контрагентами, принятие обоснованных решений, постоянное улучшение, системность (то есть интегрированность СМК и единую систему управления и переход к качеству менеджмента всех организации) и вовлеченность сотрудников<sup>2</sup>.

Последний принцип напрямую связан с функцией мотивации и работой системы стимулирования. Вовлеченность сотрудника – это «эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, при котором он стремится к выполнению своей работы наилучшим образом и желает внести свой вклад в развитие и успех компании»<sup>3</sup>.

В свою очередь понятие вовлеченности связано с понятиями лояльности и удовлетворенности. Если представить иерархию данных понятий в качестве пирамиды, то вовлеченность будет на её вершине. В основе данной «пирамиды» находится удовлетворенность, то есть такое состояние работника, при котором в целом он доволен местом, где трудится, в том числе, зарплатой, условиями труда, перспективами). Удовлетворенный сотрудник нацелен на дальнейшее продолжение работы в организации, но особые усилия он для этого не прикладывает. Лояльному сотруднику (средний уровень «пирамиды») нравится место его работы; оно соответствует его требованиям, он ощущает причастность к компании и

связывает с ней перспективы своего личного развития и профессионального / карьерного роста. Однако, и такой сотрудник не прилагает лишних усилий для достижения компанией целей её развития. И только для вовлеченного сотрудника характерно полное погружение в проблемы жизнедеятельности компании; стремление максимально хорошо выполнять свою работу; использование своего физического, профессионального и морального потенциала; ощущение эмоциональной и интеллектуальной связи с компанией.

Согласно проведенным исследованиям вовлеченность сотрудников напрямую связана с результатами и эффективностью деятельности компании, вовлеченность выступает одним из главных факторов повышения производительности труда. Таким образом, можно сделать вывод, что вовлеченный сотрудник – это максимально мотивированный сотрудник, а цель работы системы стимулирования в общем случае связана с обеспечением высокого уровня вовлеченности персонала организации.

В ГОСТ Р ИСО 9004-2019 (Национальный стандарт РФ. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации) подчеркивается, что «руководителям на всех уровнях следует мотивировать персонал, понимать важность и значимость их ответственности и деятельности в связи с созданием ценности для заинтересованных сторон»<sup>1</sup>.

Стимулирование и мотивация персонала носят многоцелевой характер. Главная цель управления мотивацией и стимулированием персонала – «достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ организации за счет развития и поддержания высоких количественных и качественных результатов трудовой деятельности персонала, основанных на их личной заинтересованности и творческой инициативе»<sup>2</sup>. Помимо главной цели, мотивация направлена на привлечение и сохранение персонала, на стимулирование высокой производительности труда, на эффективное развитие бизнеса, на справедливую оценку трудового вклада работников. В

этой связи можно сказать, что мотивация и стимулирование занимают центральное место среди функций управления. Ведь любая компания, будучи единым организмом, сможет достичь поставленных целей, только при условии сплоченности, организованности и высокой мотивации своих сотрудников, чего можно достичь при условии наличия действенной системы стимулирования труда персонала.

### **1.3. Методы и показатели для оценки эффективности системы стимулирования труда персонала**

Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала представляется достаточно сложной задачей. Как известно, ключевыми показателями эффективности, которые можно выразить количественно, являются прибыль и рентабельность. Сложности связаны с тем, что достаточно трудно отличить тот вклад, который внесла именно действующая система стимулирования труда в общую копилку результативности работы компании. Ведь рост прибыли и рентабельности может быть обусловлен не только, к примеру, повышением вовлеченности персонала или ростом его удовлетворенности из-за действенной системы мотивации, но и многими другими факторами – внедрением инноваций во все бизнес-процессы, оптимизацией затрат, расширением продуктового предложения, выходом на новые рынки сбыта, повышением качества работ/услуг/продукции и проч.

В то же время трудно спорить с утверждением о том, что если способы мотивации и стимулирования персонала эффективны, то в первую очередь это повышает эффективность работы персонала и, как следствие, эффективность работы всей организации.

Эффективность управления мотивацией может проявляться в показателях, которые можно назвать косвенными, если говорить о количественных итогах работы персонала. В частности, речь идет по показателях вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Расчет показателя CSI (Customer Satisfaction Index) – индекса удовлетворенности клиентов производится с помощью метода индивидуального интервьюирования, для чего используется десятибалльная шкала<sup>1</sup>.

Все клиенты компании делятся на внутренних и внешних. Если внешними являются все клиенты для всего персонала компании, так или иначе извне связанные с компанией, прежде всего, потребители её продукции (услуг), то внутренние клиенты – это сотрудники самой компании. Внутренний клиент является относительно новым для российской практики понятием. Например, сотрудники – менеджеры по продажам - являются внутренними клиентами для других подразделений компании – бухгалтерии, департамента по управлению персоналом, руководства.

Внутренняя клиентоориентированность – это показатель, который, складывается из 2-х составляющих:

1) направленность компании на удовлетворение потребностей своего сотрудника, то есть внутреннего клиента. Эта направленность должна инициироваться руководством компании и стать важным элементом корпоративной культуры;

2) качество корпоративных коммуникаций между персоналом при решении задач, например, при выполнении ежедневных обязанностей. В это понятие входят и оперативность, и профессионализм, и командная работа. Содержание определяется организацией в зависимости от ценностей и мнений. Этот показатель является следствием развития первого<sup>2</sup>.

Оценивать удовлетворенность внутренних клиентов компании можно по различным направлениям. Это может быть удовлетворенность условиями и организацией труда и отдыха, организацией корпоративного питания, управления и, конечно, способы мотивации и система вознаграждения.

К примеру, задачами исследования, проводимого в рамках оценки удовлетворенности внутренних клиентов, могут выступать:

- оценка удовлетворенности сотрудников внутренними сервисами;

- выявление наиболее проблемных внутренних процессов в системе мотивации персонала.

Вовлеченность сотрудников в трудовой процесс представляет собой интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника и позволяет судить об:

- уровне его участия в жизни компании;
- принятии ценностей компании;
- удовлетворении своей работой;
- готовности проявлять инициативу и прикладывать максимум усилия для достижения высоких результатов.

Для проведения исследования предлагается использовать опросник, составленный исследовательской группой Gallup, включающей 12 вопросов (так называемый Q12). Вопросы представлены в табл. 2.

Таблица 2

Опросник для определения индекса вовлеченности сотрудников<sup>1</sup>

Вопрос	Вариант ответа	
	Да	Нет
Я знаю, чего от меня ждут на работе	Да	Нет
У меня есть все материалы и оборудование, необходима для выполнения моей работы	Да	Нет
На работе есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего	Да	Нет
В течение последних семи дней я получил признание и похвалу за хорошо выполненную работу	Да	Нет
Мой руководитель заботится обо мне как о человеке.	Да	Нет
Кто-то на работе способствует моему развитию	Да	Нет
С моим мнением считаются на работе	Да	Нет
Миссия и цели компании, в которой я работаю, позволяют мне чувствовать важность моей работы	Да	Нет
Мои коллеги всегда качественно выполняет свою работу	Да	Нет
У меня есть лучший друг на работе	Да	Нет
Зв последние шесть месяцев кто-то на работе говорил со мной о моем прогрессе	Да	Нет
В течение прошлого года у меня была возможность учиться и расти	Да	Нет

Как показано в табл. 2, предлагается всего два, совершенно противоположных варианта ответов. Наиболее высокий уровень вовлеченности характеризуется наибольшим числом удовлетворительных ответов на поставленные вопросы (вопросы будут рассмотрены ниже).

Необходимо, чтобы участие в опросе приняло не менее 50% всех сотрудников. Причем в число респондентов должны попасть сотрудники с различными характеристиками – возрастными, гендерными, образовательными, профессиональными и другими.

После проведения опроса необходимо посчитать количество положительных и отрицательных ответов в каждом опросном листе, а затем суммировать отдельно положительные и отрицательные ответы. Практически сразу становится ясно каких ответов больше. Однако для того, чтобы определить уровень вовлеченности необходимо произвести несложные математические действия:

$$\text{Увовл} = \frac{\text{Кпол.отв.}}{\text{Кресп.}} \times 100 \quad (1)$$

где Увовл. – уровень вовлеченности, %;

Кпол.отв. – количество положительных ответов, ед.;

Кресп. – количество респондентов, чел.

В табл. 4 представлена шкала индекса вовлеченности, согласно которой можно дать толкование полученным результатам.

Таблица 3

#### Шкала для оценки вовлеченности сотрудников<sup>1</sup>

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 20
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 20 до 50
Средний уровень вовлеченности	От 50 до 60
Уровень вовлеченности выше среднего	От 60 до 80
Высокий уровень вовлеченности	От 80 до 100

Необходимо правильно интерпретировать полученные результаты. Если положительных ответов менее 50% это уже является тревожным сигналом, не говоря о более низких показателях уровня вовлеченности. Если

положительных ответов от 60 до 80%, то уровень вовлеченности выше среднего, а если – 80% и выше вовлеченность сотрудников очень высока.

Перед проведением анализа количественных и качественных показателей системы стимулирования представляется целесообразным исследовать и ряд других показателей и характеристик компании и её персонала, в том числе:

- общую организационно-экономическую характеристику;
- основные направления деятельности;
- организационную структуру;
- миссию и стратегию;
- качественные характеристики персонала;
- показатели заработной платы в сравнении с показателями производительности труда;
- способы мотивации и вознаграждения, используемые в компании.

Перечисленные направления анализа и полученные результаты являются базой для проведения основных направлений анализа эффективности действующей системы мотивации.

При проведении исследования можно использовать классические методы анализа различной, в том числе, финансовой отчетности:

- анализ абсолютных показателей, суть которого заключается в оценке результирующих статей отчетности;
- горизонтальный (временной) анализ, в результате которого сравнивается значение одного периода с предшествующим периода и рассчитываются показатели изменения – темпы роста или темпы прироста;
- вертикальный (структурный) анализ, с помощью которого оценивается структура исследуемого объекта и удельный вес каждой составляющей в едином показателе;
- коэффициентный метод - расчет соотношений отдельных позиций отчета или позиций разных форм отчетности, определение их взаимосвязей. Коэффициенты представляют собой отношение одного показателя к другому.



Таким образом, для получения мотивированного суждения об эффективности действующей в организации системы стимулирования труда персонала представляется целесообразным реализовать следующие направления анализа:

- на первом (подготовительном) этапе исследовать общую информацию об организационных и экономических показателях работы компании;
- на втором этапе провести анализ динамики и структуры человеческих ресурсов и организацию управления ими;
- далее (третий этап) необходимо исследовать действующую систему мотивации персонала, показатели её финансирования;
- на четвертом этапе нужно оценить количественные показатели эффективности работы персонала;
- на третьем этапе необходимо исследовать показатели вовлеченности и удовлетворенности персонала.

Данная методика охватывает различные стороны жизнедеятельности компании и её персонала и поэтому позволяет получить адекватную оценку эффективности управления мотивацией.

Итак, мотивация как инструмент управления персоналом представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающие проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей. Стимулирование в отличие от мотивации, формирующей внутреннюю заинтересованность работника, представляет собой процесс внешнего воздействия на персонал, осуществляемый с целью повышения его мотивационной функции.

Основой системы мотивации и стимулирования труда является система вознаграждений, которая включает такие основные виды как материальное денежное стимулирование, нематериальное стимулирование и материальное неденежное стимулирование. Роль и значение системы вознаграждений

объясняются тем, что именно она способствует удовлетворению ключевых потребностей человека – физиологических, социальных, самореализации и самовыражения, признания и уважения и многих других. В результате у работника возникают стимулы, которые приводят «в движении» мотивы к труду.

Цель управления мотивацией и стимулированием труда персонала – достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ организации за счет развития и поддержания высоких количественных и качественных результатов трудовой деятельности персонала, основанных на их личной заинтересованности и творческой инициативе. Следовательно, создание условий для мотивации и стимулирования работников и их практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Это делает мотивационную функцию одной из центральных функций в системе управления компанией.

Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала может быть проведена с помощью комплексной системы показателей. В составе абсолютных показателей необходимо исследовать динамику расходов на персонал, их структуру; динамику выручки и прибыли. Система коэффициентов для анализа может включать показатели производительности труда, окупаемости затрат на персонал, текучести кадров; показатели удовлетворенности и вовлеченности внутренних клиентов. Также крайне важно исследовать качественные характеристики: организацию системы мотивации, её документационное, информационное, технологическое и управленческое обеспечение.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АО «ДМС КРАСНОЯРСК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ДМС Красноярск»**

Компания «ДМС Красноярск» зарегистрирована в форме непубличного акционерного общества (АО «ДМС Красноярск») в установленном законодательством порядке 20.08.2014 г. Головной офис компании располагается в г. Красноярске. С момента своей государственной регистрации компания является самостоятельным юридическим лицом, владеющим на праве собственности имуществом, несущим гражданские обязанности и способным приобретать и осуществлять гражданские права, выступать в ролях ответчика и истца в суде.

АО «ДМС Красноярск» осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с российским законодательством, в том числе, Федеральным законом от 26.12.1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах»<sup>1</sup>, на основании которого разработан и утвержден на Общем собрании акционеров

его устав.

Уставный капитал АО «ДМС Красноярск» в размере 10000 руб. оплачен полностью. Он состоит из 1000 обыкновенных именных акций, номинальной стоимостью 1 рубль каждая. Учредителями (акционерами) компании являются частные лица – резиденты РФ. Таким образом, форма собственности компании – частная.

В своём уставе АО «ДМС Красноярск» указывает как социальную, так и экономическую цели своей деятельности. Первая – это удовлетворение общественных потребностей в продукции и услугах компании, а, вторая – получение прибыли. При безусловной важности общественно значимой цели, определяющая роль отводится цели коммерческой, направленной на максимизацию результата на вложенный собственниками компании капитал.

Согласно ОКВЭД, основной вид деятельности компании – торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами, а дополнительные:

- торговля оптовая чистящими средствами;
- торговля розничная обоями и напольными покрытиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах.

Аббревиатура, содержащаяся в официальном наименовании компании расшифровывается как «Дистрибьюторская Менеджмент Система». Действительно, на практике АО «ДМС Красноярск» является крупной российской торговой компанией, дистрибьютором крупнейших и известных российских и зарубежных поставщиков различной продукции бытового назначения.

На сегодняшний день компания занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывающей 38% от всей географии России. Офисы и склады компании находятся в Новосибирске, Куйбышеве, Томске, Омске, Тюмени, Барнауле, Кемерово,

Новокузнецке, Красноярске, Норильске, Иркутске, Братске, Улан-Удэ, Чите и ещё одиннадцати городах.

АО «ДМС Красноярск» видит свою миссию в том, чтобы обеспечивать лучшее место в торговых точках товарам, поставляемым компанией, руководствуясь принципом «Лучшему товару – лучшее место!».

Главная стратегическая цель компании – стать региональной дистрибьюторской компанией №1 по уровню сервиса для клиентов и выполнения KPI, установленных партнерами. Для её достижения компания планирует:

- обеспечивать эффективное продвижение товаров в регионах, где она является дистрибьютором;
- постоянно развивать дистрибьюторскую сеть и работать над повышением эффективности бизнеса;
- консолидировать и направлять все действия на благо и процветание бизнеса – как самой компании, так и её партнеров.

Компания выделяет в своей основной деятельности три ключевых бизнес-линии, одинаково важных для достижения её стратегических целей. В соответствии с этими бизнес-линиями разработано продуктовое предложение компании (см. рис. 2).

Рис.2. Основные направления продуктового предложения АО «ДМС Красноярск»<sup>1</sup>

Комментируя рис.2, следует подчеркнуть, что в компании отмечают отсутствие четких границ: торговые представители, работники склада и мерчендайзеры работают в одной команде. Такое взаимодействие позволяет обеспечивать принцип «лучшему товару - лучшее место».

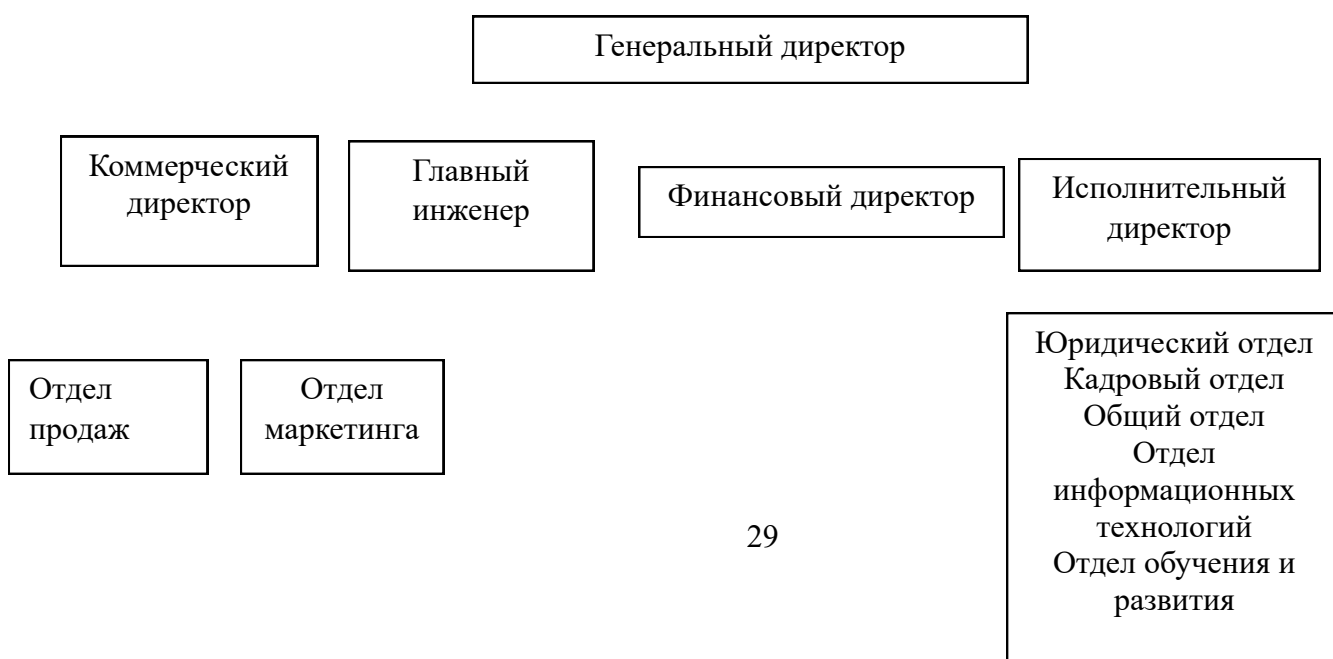
Логистические услуги включают услуги по хранению товаров,

обработке заказов, доставке грузов и оформлению документов. Ключевые задачи работы компании в сегменте логистики – быстро, качественно, в срок, с минимальными издержками обработать и доставить груз до места назначения. Решение этих задач позволяет компании выстроить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами и партнёрами.

Одним из первых и ключевых на данный момент партнеров АО «ДМС Красноярск», чьим дистрибьютором она является, выступает компания Procter&Gamble. Также АО «ДМС Красноярск» оказывает дистрибьюторские услуги таким компаниям как Urесо, MARS, BAGI, ЗМ, СибЭкоХим, Biosphere, ПРОМЭКС, Мастер Пак, Crocsmart, ТОКО-Экспресс, РОСЭЛ, Русский продукт и другим. Компания успешна в сегменте дистрибуции товаров благодаря применению высоких стандартов в работе по отношению к сотрудникам, партнерам, потребителям.

В активе компании наличествуют складские помещения общей площадью более 30 тыс. кв. м, собственный автопарк для перевозки крупных и мелких партий товаров (более 200 единиц автотранспорта и спецтехники), собственные эффективные инновационные разработки в сфере логистики, а также более 800 квалифицированных специалистов, занятых в секторе логистики, 1600 сотрудников, занятых в секторе дистрибуции, более 400 сотрудников, занятых в сегменте маркетинговой деятельности. Компания ежемесячно доставляет товары по более чем 11-ти тыс. адресам.

Организационная структура управления представлена на рисунке 3.



### Рис 3. Организационная структура управления АО «ДМС Красноярск»

Сущность организационной структуры заключается в том, что основные направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия (экономическое, техническое, социальное, коммерческое) возглавлены заместителями генерального директора. Каждое функциональное подразделение возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за все стороны деятельности своего подразделения.

Организационная структура управления в предприятии является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов.

Важная особенность линейной организационной структуры управления в том, что при ней любой работник (подчиненный) имеет над собой одного и только одного непосредственного начальника (менеджера, руководителя, управляющего).<sup>19</sup>

Основные принципы линейной организационной структуры: централизация власти; единоначалие.

Упрощая, можно вывести следующую основу линейной организационной структуры: у каждого работника есть только один начальник. Но у каждого руководителя (начальника) может быть несколько подчиненных (их количество ограничено нормами управляемости; потому чем больше предприятие, тем больше уровней управления).<sup>20</sup>

Тем не менее, в чистом виде, как таковая, линейная организационная структура в наши дни используется все реже и реже.<sup>19</sup>

Можно выделить следующие ключевые конкурентные преимущества АО «ДМС Красноярск»:

- большой опыт работы на рынке дистрибуции товаров;

- отличная деловая репутация, подтвержденная высокими показателями в рейтингах российских дистрибьюторских компаний, признанием ведущих отечественных и международных компаний – поставщиков;

- масштабное внедрение инноваций во все бизнес-процессы, в том числе, в сферах торговли, логистики, маркетинга;

- широкий географический охват рынка: офисы и склады расположены в 25-ти важных, с точки зрения торговли и логистики, городах Западной и Восточной Сибири и части Уральского региона;

- известность и признание на рынке (наличие множества профессиональных дипломов и наград);

- высококвалифицированный и компетентный персонал.

В табл.4 рассмотрены ключевые экономические показатели, а также финансовые результаты и коэффициенты эффективности, позволяющие оценить работу компании за последние три полных отчетных периода.

Таблица 4

Финансовые показатели АО «ДМС Красноярск», тыс. руб.<sup>1</sup>

Показатель	На 31 декабря года			Изменения за период, % (п.п.)	
	2017	2018	2019	2018	2019
Активы	431788	476445	597844	10,3	25,5
Собственные средства	62981	116983	133777	85,7	14,4
Заемный капитал	368807	359462	464067	-2,5	29,1
Выручка	2202440	1933730	2070790	-12,2	7,1
Полная себестоимость	2363282	2132030	1954368	-9,8	-8,3
Прибыль (убыток) от продаж	-160842	-198300	116422	23,3	158,7
Прибыль до налогообложения	78881	67578	83795	-14,3	24,0
Чистая прибыль	62971	54002	66856	-14,2	23,8

Как показано в табл. 4, совокупные активы компании показали устойчивый рост с увеличением его темпов. Так, по итогам 2017-2019 гг. активы увеличились с 431788 до 597844 тыс. руб., в том числе, на 10,3% в 2018 г. и на 25,5% в 2019 г., а всего – на 38,5%.

Устойчивая положительная динамика была характерна и для собственных средств, которые выросли с 62981 до 133777 тыс. руб. Но в данном случае темпы прироста была очень высокими в 2018 г., когда капитал



вырос на 85,7%, а в 2019 г. - существенно снизились, но все же оставались значимыми: показатель увеличился на 14,4%. Для заемного капитала было характерно снижение на 2,5% в 2018 г. и рост на 29,1% в 2019 г. Всего заемный капитал вырос с 368807 до 464067 тыс. руб. - на 25,8%. Опережающие темпы роста заемного капитала в сравнении с темпами роста собственного капитала являются негативным фактором, так как способствуют снижению финансовой независимости компании.

Выручка компании снизилась с 2202440 до 1933730 тыс. руб. в 2018 г. – на 12,2% и показала рост до 2070790 тыс. руб. в 2019 г. – на 7,1%. В целом за период выручка снизилась на 6%. Это само по себе является негативным фактором, а с учетом того, что в анализируемом периоде росли активы и объёмы собственных ресурсов, снижение выручки выступает фактором снижения эффективности работы компании.

В то же время в эти периоды были получены положительные итоговые финансовые результаты. При этом прибыль до налогообложения снизилась на 14,3%, с 78881 до 67578 тыс. руб., а чистая прибыль – на 14,2%, с 62971 до 54002 тыс. руб. Обеспечить прибыльный уровень всей деятельности в 2017 и 2018 гг. компании удалось только за счет осуществления прочих операций.

В 2019 г. ситуация качественно улучшилась: при росте выручки в этом периоде, себестоимость снизилась на 8,3%. В итоге прибыль до налогообложения составила 83795 тыс. руб., а чистая прибыль – 66856 тыс. руб., что, однако было выше показателей 2018 г. – на 24 и 23,8% соответственно.

Итак, АО «ДМС Красноярск» является крупной торговой компанией (главным образом, в сегменте оптовой торговли парфюмерными и косметическими товарами), целью деятельности которой является получение прибыли, а основными направлениями – дистрибуция (компания является официальным дистрибьютором Procter&Gamble и других крупнейших известных зарубежных и российских компаний), логистические услуги, деятельность в сфере рекламы и маркетинга. Компания занимает высокие

конкурентные позиции на рынках Западной и Восточной Сибири, Уральского региона; располагает обширной региональной сетью офисов и складов в этих регионах. Её основными конкурентными преимуществами выступают: широкий географический охват рынка, известный бренд и отличная деловая репутация, масштабное внедрение инноваций, клиентоцентричная политика, высокопрофессиональные кадры.

По итогам 2017-2019 гг. компания нарастила масштабы своей финансово-хозяйственной деятельности, что выразилось в росте активов, собственных средств, заемного капитала. В то же время выручка компании по итогам анализируемого периода снизилась и только в 2019 г. показала рост. В 2017 и 2018 гг., обеспечив получение положительного итогового финансового результата, компания получила убытки от продаж. По итогам 2019 г. деятельность компании была прибыльной и эффективной во всех сегментах: были получены прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

## 2.2. Анализ кадрового состава АО «ДМС Красноярск»

Человеческий капитал является одним из главных ресурсов, базовой ценностью АО «ДМС Красноярск».

Рассмотрим основные характеристики кадрового состава компании.

В таблице 5 представлена структура персонала АО «ДМС Красноярск».

Таблица 5

Структура персонала организации

Административно-управленческий персонал	Численность, чел	Доля, %
Генеральный директор	1	0,5
Коммерческий директор	1	0,5
Финансовый директор	1	0,5
Исполнительный директор	1	0,5
Руководитель отдела продаж	1	0,5
Руководитель отдела маркетинга	1	0,5
Главный инженер	1	0,5
Главный бухгалтер	1	0,5

Руководитель финансового отдела	1	0,5
Руководитель юридического отдела	1	0,5
Руководитель отдела кадров	1	0,5
Руководитель отдела обучения и развития	1	0,5
Руководитель общего отдела	1	0,5
Руководитель отдела информационных технологий	1	0,5
Другие категории персонала		
Супервайзеры	4	2,2
Торговые представители	22	12,8
Специалисты по работе с магазинами	49	27,2
Маркетологи	4	2,2
Специалисты по рекламе	6	3,3
Специалисты юридического отдела	2	1
Тренеры по обучению и развитию	5	2,7
Менеджеры по подбору персонала	2	1
Менеджеры по персоналу	2	1
Сотрудники общего отдела	4	2,2
Системный администратор	1	0,5
Программисты	6	3,3
Специалисты финансового отдела	4	2,2
Сотрудники производственного отделения	9	5
Сотрудники склада	27	14,8
Водители-экспедиторы	21	11,6
Итого	182	100

На рис. 4 представлены данные о численности и движении персонала, а на рис. 5 – сведения об уровне нехватки персонала компании.

Рис.4 – Данные о численности, укомплектованности и движении персонала АО «ДМС Красноярск» по итогам 2017-2019 гг., человек <sup>1</sup>

В 2018-2019 гг. осуществлялось реформирование работы головного офиса и подразделений, входящих в структуру АО «ДМС Красноярск», связанное, в том числе, с внедрением элементов цифровой экономики во все бизнес-процессы, что вызвало сокращение численности персонала. С другой стороны, в 2019 г. компания расширила рынки и направления своей деятельности, что выступило фактором роста численности персонала в этом периоде.

Рис.5. Уровень нехватки сотрудников в АО «ДМС Красноярск» по итогам

2017-2019 г., %<sup>1</sup>

Как отображено на рис. 5, уровень нехватки сотрудников составил 5,2% в 2017 г., 7,6% в 2018 г. и 4,4% в 2019 г., то есть снизился по итогам анализируемого периода и, особенно, 2019 г.

Рассмотрим структуру персонала в разрезе качественных характеристик кадрового состава.

На рис. 6 представлена структура персонала в разрезе стажа работы в компании.

Рис.6. Структура сотрудников компании АО «ДМС Красноярск» в разрезе стажа работы по итогам 2019 г., %<sup>2</sup>

Как показано на рис. 6, подавляющее большинство действующих сотрудников компании имеют стаж работы более 5-ти лет 78,5% от общего количества работников; 18% сотрудников имеют стаж работы от 1 года до 3-х лет и, наконец, 3,5% работают в компании не более года.

Что касается уволенных сотрудников, то ушли из компании, в большинстве своём, сотрудники, проработавшие менее до 1 года: таких было 88,4% от всех уволившихся; на втором месте по удельному весу в структуре уволившихся располагаются сотрудники работавшие в компании от 1 года до 5 лет (8,1%), а самая малочисленная группа уволившихся сотрудников (3,5%) работала в компании более 5-ти лет.

На рис. 7 рассмотрена гендерно-возрастная структура персонала АО «ДМС Красноярск»

Рис.7 – Гендерно-возрастная структура сотрудников АО «ДМС Красноярск» по итогам 2019 г., %<sup>3</sup>

Как показано на рис. 7, несколько большее число сотрудников компании – женщины: доля этой гендерной группы составляет 54,6% в совокупном объёме работающего персонала. Мужчин в компании – 45,4% от

общего количества сотрудников. Как среди женского, так и среди мужского коллектива компании преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет. Так, доля женщин возраста 30-34 года составляет 25,7%, а мужчин – 21,8%; доля женщин возраста 35-39 лет – 24,5%, а мужчин – 24,1%.

Таким образом, на долю женщин в возрасте от 30 до 39 лет всего приходится 50,2%, мужчин – 45,9%. Удельный вес женщин возраста 25-29 лет составляет 14,7%, а мужчин – 19,5%. В целом необходимо отметить, что мужской состав компании немного «моложе» женского. Удельный вес женщин возраста от 40 до 44 лет составляет 15,9%), а от 45 до 49 лет – 15,4%; мужчин – 17,8% и 7,5% соответственно. В компании трудятся 1% женщин и 1,7% мужчин в возрасте от 55 до 59 лет, а также 0,3% женщин и 0,6% мужчин в возрасте от 60 до 64 лет. Возраст одной сотрудницы женского пола превышает 65 лет.

Распределение сотрудников по уровню образования является одной из ключевых качественных характеристик персонала, так как компании крайне важно иметь в своём кадровом составе перспективных молодых специалистов, отвечающих всем современным требованиям и нацеленных на результативность и профессиональный рост.

На рис. 8 представлена структура персонала АО «ДМС Красноярск» по уровню образования сотрудников.

Рис.8. Структура персонала АО «ДМС Красноярск» в разрезе образовательного уровня по итогам 2019 г., %<sup>1</sup>

Как показано на рис. 8, подавляющее число работников имеют высшее образование – 57,8% от общего количества, в том числе, 3,8% - по профилю логистики, 5,1% - по профилю маркетинга, 10,6% - по профилю торговли, 20,3% - экономическое/юридическое и 18% - по прочим специальностям, в том числе, менеджменту. Среднее профессиональное образование имеют 32,5% от всех сотрудников. Наконец, 9,7% сотрудников имеют среднее общее образование: в основном, это работники хозяйственной части,

вспомогательный персонал.

Система управления персоналом компании основана на кадровом учете, корпоративной культуре, ИТ-системах, коммуникациях. Кадровая политика компании направлена на:

- обеспечение высокопрофессиональными кадрами;
- привлечение и удержание перспективных работников;
- раскрытие и развитие у руководителей и сотрудников профессионального и личностного потенциала, необходимых для эффективной реализации основных направлений бизнеса и достижения поставленных целей;

- развитие компетенций в сфере корпоративных ценностей;
- обеспечение социальной защищенности сотрудников.

Компания рассматривает своих сотрудников и корпоративную культуру как одно из основных конкурентных преимуществ. Систему корпоративной культуры в компании называют экосистемой, имея в виду особую среду, которая помогает совершенствоваться сотрудникам, а также улучшать жизнь клиентов и всего общества. Основными ценностями корпоративной культуры компании являются:

- стремление к лидерству;
- ответственность и саморазвитие;
- доверие и открытость;
- командный дух;
- клиентоориентированность.

Мотивация и стимулирование сотрудников выступает краеугольным камнем всей системы управления персоналом АО «ДМС Красноярск».

Если говорить об организационной составляющей управления персоналом, то оно осуществляется через Департамент управления персоналом, являющийся важнейшей составной частью единой организационной структуры компании.

Итак, по состоянию на 01.01.2020 г. в АО «ДМС Красноярск» работало

182 сотрудника. Структура персонала компании была сбалансирована по гендерным, возрастным, образовательным характеристикам, а также по категориям сотрудников, длительности стажа работы. Положительными характеристиками кадрового состава можно считать высокий уровень молодых специалистов; высокий образовательный уровень.

Управление персоналом АО «ДМС Красноярск», в том числе, его мотивацией и стимулированием, осуществляется в рамках непрерывного годового цикла постановки целей, оценки результативности и потенциала сотрудников, планирования карьеры и продвижения (HR-цикл). В основе кадровой политики компании находятся кадровый учет, корпоративная культура, ИТ-системы и коммуникации. Все перечисленные сферы управления персоналом напрямую связаны с мотивацией персонала.

### **2.3. Оценка эффективности действующей в АО «ДМС Красноярск» системы стимулирования труда персонала**

Под мотивацией персонала в АО «ДМС Красноярск» понимают регулярный процесс, направленный на стимулирование труда и компенсацию усилий, прикладываемых работником в процессе труда, а также обеспечивающий трудовые гарантии работника и эффективную работу компании. АО «ДМС Красноярск» реализует процессный подход к управлению на основе внедренной системы менеджмента качества. В этой связи мотивация персонала осуществляется в рамках специального документа – Документированной процедуры «Мотивация персонала АО «ДМС Красноярск»», цель которой - установление единого порядка функционирования системы оплаты и стимулирования работников.

В Приложении 2 построена матрица ответственности по процессу мотивации персонала. Как показывают данные Приложения 2, владельцем процесса является Генеральный директор; ответственность за различные процессы (определение базовой заработной платы, установление различных доплат и

надбавок, управление социальными программами и системой премирования) осуществляется на уровне руководителя отдела обучения и развития.

Непосредственное исполнение возложено на отдел обучения и развития персонала.

Таким образом, процесс материальной мотивации персонала состоит из трёх подпроцессов:

- управление системой оплаты труда;
- управление системой премирования;
- управление социальными программами.

Материальная мотивация персонала и соответствующие бизнес-процессы, связанные с выполнением мотивационной функции, осуществляется посредством практического выполнения норм следующих документов:

- Положение о системе оплаты труда и материального стимулирования работников АО «ДМС Красноярск»;
- Положение о премировании работников АО «ДМС Красноярск» за производственные результаты работы;
- Положение о вознаграждении работников АО «ДМС Красноярск» по итогам работы за год;
- Положение о социальном обеспечении работников АО «ДМС Красноярск».

Помимо указанных внутренних документов, оплата труда в компании регулируется законодательством РФ по вопросам труда и заработной платы.

На рис. 9 наглядно показаны факторы, влияющие на оплату труда в компании и определяющие её структуру.



Рис.9. - Структура заработной платы сотрудников АО «ДМС Красноярск»<sup>1</sup>

Как показано на рис. 9 в компании действует установленная зависимость заработной платы (оплаты труда) работников от грейда должности, личной квалификации, профессионального опыта, должности выполняемой работы, которая состоит из фиксированной и переменной частей.

В АО «ДМС Красноярск» оценены все должности (профессии) в разрезе функциональных блоков с использованием метода оценки должностей HayGroup, который позволяет реализовать принцип внутренней справедливости, а также определить и измерить вклад должности в общие результаты деятельности компании и связать его с уровнем вознаграждений. На основе полученной оценки должностей определены должностные разряды (грейды), которые отражают индивидуальность организационной структуры и различные должности в ней. Всего в АО «ДМС Красноярск» определено 3 грейда(Старт,Специалист,Мастер). Каждые 6 месяцев в организации проводится аттестация сотрудников, на основании которой присуждается должностной грейд.

Грейд определяет:

- границы размера фиксированной части оплаты труда работников, кроме рабочих-сдельщиков;
- структуру годового дохода;
- целевой размер премии.

Фиксированная часть оплаты труда работников компании, в большинстве случаев, исчисляется на основе должностного оклада.

Переменная часть оплаты труда начисляется исходя из Положения о

премировании работников АО «ДМС Красноярск» за производственные результаты работы.

В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад и постоянные надбавки к нему, установленные администрацией предприятия. Премии начисляются в процентном соотношении к окладу, и зависят от грейда сотрудника. Процент премии составляет от 5% до 15%. В таблице 7 представлено соотношение грейда и размера премии сотрудника на примере отдела продаж.

Таблица 7

Система премирования сотрудников отдела продаж АО «ДМС Красноярск».

Грейд	Оклад, руб	Премия, %	Премия, руб	Итого, руб
Старт	39 000	5	1950	40 950
Специалист	39 000	10	3900	42 900
Мастер	39 000	15	5850	44 850

Таким образом, система премирования в компании напрямую зависит от грейда сотрудника и не зависит от результатов деятельности. Из выполненного анализа становится понятно, что уровень развития компетенций на премию не влияют.

В АО «ДМС Красноярск» действует коллективный договор, в котором, с учетом финансово-экономических возможностей компании, установлены льготы и компенсации для работников, более благоприятные по сравнению со льготами, установленными трудовым законодательством Российской Федерации.

Социально-экономическая поддержка работников компании в 2017-2019 г. осуществлялась по следующим направлениям:

- Единовременная материальная помощь работникам при

рождении ребенка;

Предоставление данной материальной помощи, выраженной в сумме трех окладов, предусмотрена в случаях:

- При рождении в семье сотрудника ребенка;
- При усыновлении ребенка одним из сотрудников организации;
- Если в семье сотрудника родилась двойня или тройня.

В АО «ДМС Красноярск» нет нормативных положений, регулирующих нематериальное стимулирование сотрудников. Однако в процессе своей деятельности и в ходе реализации целей и задач мотивации трудовой деятельности в компании применяют нематериальные стимулы, а именно:

- фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства). Работники компании, получившие наивысшие производственные результаты и другие значимые результаты своей деятельности (привлечение новых клиентов, внедрение высокоэффективных технологий продаж, обслуживания и т.д.) всегда получают поощрение со стороны руководства. Таким служащим уделяется личное внимание со стороны генерального директора и др. руководителей, следствием которого может быть получение и материальных благ;

- участие в принятии решений. В компании проводились опросы персонала по поводу принятия тех или иных решений, связанных с организационной и корпоративной культурой, диагностикой социально-психологического климата в коллективе и другими социальными вопросами. Такие опросы и анкетирования вызывают чувство причастности самого работника к выработке решений;

- стиль руководства. Атмосфера в офисах Генерального директора и других руководителей, стиль общения с подчиненными, обстановка при проведении совещаний отличаются вежливостью, проявлением уважения к нижестоящим сотрудникам, поощрением высказывания собственного мнения, осуществлением всестороннего анализа конфликтных ситуаций и споров.

- подарки на новый год детям сотрудников (до 18 лет).

- выделение отдельных кабинетов, повышение уровня благоустройства труда (предоставление персонального компьютера сотрудникам отдела продаж, отдела маркетинга, отдела информационных технологий, который они так же могут использовать в нерабочее время ; предоставление спецодежды водителям-экспедиторам, сотрудникам склада, сотрудникам производственных подразделений)

К тому же, было выявлено, что в АО «ДМС Красноярск» не используются следующие способы стимулирования персонала:

- Организация корпоративных мероприятий;
- Предоставление выходных в нерабочие праздничные дни;

Согласно статье 112 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ) нерабочими праздничными днями 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.

- Организация профессионального роста и обучения;

Как показано на рис. 10, для компании был характерен устойчивый рост средней заработной платы. Так, за три года средняя заработная плата выросла с 49310 до 57315 руб., в том числе на 5,6% в 2018 г. и на 10,1% в 2019 г., а всего – на 16,2%.

Рис.10. Динамика фактической средней заработной платы сотрудников АО «ДМС Красноярск»<sup>1</sup>

Следует отметить, что уровни заработной платы сотрудников

различных должностей значительно отличаются. Так, заработная плата менеджера по продажам по итогам 2019 г. составляла в среднем до 50-58 тыс. руб., а менеджеров высшего управленческого звена управления – 150 тыс. руб. и выше.

На рис. 11 представлена динамика показателя текучести кадров.

Рис.11. Показатели текучести персонала АО «ДМС Красноярск»<sup>1</sup>

Как показано на рис. 11, в компании с каждым годом снижалось количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию. Так, за период число таких сотрудников снизилось с 22 до 15 человек. При этом в 2017 г. снижение численности персонала было менее динамичным, а в 2018 г. она, как известно, показала рост. Это стало фактором устойчивого снижения показателя текучести персонала, который уменьшился с 12,09 до 8,62%, что выступает положительной характеристикой управления персоналом, в том числе, по процессу стимулирования/мотивации персонала. Снижение текучести связано с завершением организационных преобразований в компании, совершенствованием организационной и корпоративной культуры. В то же время, показатели текучести персонала все ещё остаются высокими.

В дополнение к имеющимся данным было проведено исследование уровня удовлетворенности сотрудников головного офиса компании. Исследование проводилось методом опроса среди сотрудников головного офиса. Всего в головном офисе работают 92 сотрудника. В опросе приняло участие 50 сотрудников (54,3 % от общего количества), в том числе, 4 – представители топ-менеджмента; 9 – руководители подразделений, – менеджеры различных уровней и прочие сотрудники. Все респонденты должны были оценить по десятибалльной шкале (где 1 – полностью не удовлетворён, а 10 – полностью удовлетворён) удовлетворенность следующими мотивационными факторами:

- заработная плата;
- социально-психологический климат в коллективе;

- контент работы;
- взаимоотношения с руководством;
- условия работы;
- повышение профессионального уровня;
- перспективы в построении карьеры.

Результаты исследования представлены на рис. 12.

Рис. 12. Коэффициенты удовлетворенности работников головного офиса АО «ДМС Красноярск» в разрезе мотивационных факторов<sup>1</sup>

Как показано на рис. 12, в наибольшей степени опрашиваемые сотрудники удовлетворены социально-психологическим климатом. Также достаточно высокие уровни удовлетворенности отмечаются по таким мотивационным факторам как содержание выполняемых работ (контент работы) и взаимоотношения с руководством. Гораздо в меньшей степени респонденты были удовлетворены возможностями повышения квалификации и условиями труда и, особенно, перспективами в построении карьеры.

Самая низкая удовлетворенность была по уровню заработной платы. Среди опрошенных сотрудников полностью удовлетворенных данным мотивационным фактором не было. Таким образом, руководству компании следует обратить внимание на действующую систему материального стимулирования. В целом уровень удовлетворенности составил 6,7 балла по десятибалльной шкале, что является не слишком высоким значением для присвоения максимальной высокой оценки эффективности действующей системы мотивации.

Таким образом, результаты проведённого исследования свидетельствуют о необходимости разработки мер, направленных на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала в АО «ДМС Красноярск».

### **ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АО «ДМС КРАСНОЯРСК»**

#### **3.1. Предложения по совершенствованию материального и нематериального стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск»**

С учетом выявленных недостатков в системе стимулирования труда персонала АО «ДМС Красноярск», а также необходимости её дальнейшего

развития в целях соответствия стратегии развития компании, происходящим изменениям в её внутренней и внешней среде представляется целесообразным рекомендовать следующий комплекс мероприятий.

1. Оптимизировать систему премирования сотрудников.

Премирование выступает важнейшей составной частью материального стимулирования. В свою очередь, решение о премировании, в том числе, его целесообразности, объёмах, условиях и т.д., напрямую связано с оценкой личной эффективности персонала. В целях повышения точности личной оценки эффективности персонала, от которой зависит уровень оплаты труда, представляется целесообразным внедрить комплексную систему оценки, области которой представлены на рис. 13.

Рис.13. Области личной оценки эффективности сотрудников АО «ДМС Красноярск» (в рамках предлагаемой к внедрению комплексной оценки сотрудника)<sup>1</sup>

Как показано на рис. 13, в АО «ДМС Красноярск» необходимо выделить пять областей личной эффективности сотрудников по направлениям оценки, развития и поощрения. Это личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации (оптимизация рабочего процесса), работа в команде, клиентоориентированность.

При совокупном выполнении всех показателей эффективности выставляется пять буквенных оценок:

- «А» - «значительно превосходит ожидания»;
- «В» - «превосходит ожидания»;
- «С» - «соответствует ожиданиям»;
- «D» - «требуется улучшения»;
- «Е» - «неудовлетворительно».

Премия начисляется на основании выставленной буквенной оценки, которая соответствует коэффициентам представленным в таблице 9.

Таблица 9

Алгоритм начисления премии сотрудникам в АО «ДМС Красноярск»

Буквенная оценка	А	В	С	Д	Е
------------------	---	---	---	---	---



эффективности					
Коэффициент	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0

А – значительно превосходит ожидания; В – превосходит ожидания, С – соответствует ожиданиям; D - требует улучшений; Е – не соответствует ожиданиям

Так, например, если сотрудник значительно превосходит ожидания по всем пяти показателям эффективности (А), то его доход будет равен окладу, умноженному на коэффициент 1,4 и т.д.

В таблице 10 представлены данные о новых размерах премий отдела продаж с применением усовершенствованной системы премирования.

Таблица 10

Оптимизированная система премирования сотрудников отдела продаж  
АО «ДМС Красноярск».

Оклад, руб	Коэффициент эффективности	Премия, руб	Итого, руб
39 000	1,0	0	39 000
39 000	1,1	3 900	42 900
39 000	1,2	7 800	46 800
39 000	1,3	11 700	50 700
39 000	1,4	15 600	54 600

Таким образом премия напрямую будет зависеть от эффективности работы, тем самым каждый сотрудник будет заинтересован в качественном выполнении своих обязанностей.

Далее рассчитаем затраты на выплату премии сотрудникам отдела продаж за год. В отделе продаж работает 75 человек, при условии выплаты в месяц максимального размера премии в сумме 15 600 руб., в год затраты составят 14 040 000 руб.

2. С целью совершенствования системы нематериальной мотивации предлагается реализовать следующие действия:

- Повышение квалификации сотрудников отдела продаж АО «ДМС Красноярск» 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 «Повышение компетенций в сфере продаж» в центре «City Business School» обойдется в 32000 рублей на одного человека единоразово. При прохождении тренинга всеми сотрудниками отдела продаж затраты составят 2 400 000 руб.;

- Организация корпоративных праздников. Именно такого рода праздники эффективно использовать в качестве нематериального стимула и организации различного рода мероприятий, связанных с демонстрацией профессионального мастерства и публичного признания заслуг. Предлагается организовывать ежегодные праздники 31 декабря, 8 марта и 23 февраля.

Анализ сайтов кафе и ресторанов позволил выделить наиболее приемлемый вариант, где предоставляется банкетное обслуживание - кафе Victoria. Средний чек составляет 1000 руб. на человека. Таким образом, проведение корпоративного мероприятия из расчета 1000 руб. на человека составит 182 000 руб. на одно мероприятие, при условии, что придут все 182 сотрудника АО «ДМС Красноярск». Затраты на 3 праздника в год составят 546 000 руб.

- Введение в штатное расписание выходных в нерабочие праздничные дни или предоставление оплаты в двойном размере. Зачастую при разработке и утверждении графиков работы в последнюю очередь думают о желаниях и удобстве таких графиков для сотрудников. Предлагается ввести в расписание выходные в нерабочие праздничные дни, предусмотренные ТК РФ:

- 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.

15

Если сотрудник выходит на работу в нерабочий праздничный день, ему положен оклад в двойном размере, при сумме оклада 39 000 руб. один рабочий день составляет 1300 руб., при выходе на работу в выходной день 2600 руб. За все нерабочие праздничные дни в год сумма составляет 31 200 на одного сотрудника. В отделе продаж работают 75 человек, затраты за год составят 2 340 000 руб.

Представляется, что подготовка и реализация предложенного комплекса мероприятий способны качественно улучшить систему мотивационного менеджмента АО «ДМС Красноярск», и, как следствие, оказать положительное влияние на эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности компании.

### **3.2. Прогнозная оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций**

Реализация предложенного комплекса мероприятий требует комплексной подготовки, в том числе, оценки необходимости внедрения тех или иных методов материального и/или нематериального стимулирования в конкретных подразделениях компании; разработки подробных бюджетов расходов.

Одной из главных целей реализации предложенных мероприятий должно стать повышение уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

В табл. 11 представлены затраты и результаты по предложенным мероприятиям.

Таблица 11

Результаты по предложенным мероприятиям

Проблема	Возможные пути ее устранения	Затраты,руб
Неэффективная система премирования	Оптимизировать систему премирования сотрудников	14 040 000 в год
Отсутствие профессионального роста и обучения	Провести тренинг по повышению компетенций сотрудников	2 400 000 в год
Отсутствие корпоративных мероприятий	Организация корпоративных праздников	546 000 в год
Отсутствие выходных в нерабочие праздничные дни	Установить выходные по нерабочим праздничным дням, предусмотренными ТК РФ или предоставить двойную оплату	2 340 000 в год

Совокупный объем затрат на 2020г составит 19 326 000 руб.

Главным критерием эффективности реализуемых мероприятий является рост производительности труда, который окажет качественное влияние на выручку Компании. В этой связи, Компании, для того чтобы нарастить выручку за счет роста производительности труда, надо значительно улучшить соответствующие показатели, что планируется сделать за счет роста вовлеченности и удовлетворенности, мотивированности персонала. Как показал анализ, проведенный во второй главе, в 2019 году прибыль организации составила 66 856 000 руб., поэтому указанная сумма является реальной.

Итак, в целях совершенствования системы мотивации АО «ДМС Красноярск» рекомендовано:

- оптимизировать систему премирования по результатам внедрения системы оценки эффективности персонала, в которой выделить пять областей личной оценки эффективности сотрудников: профессиональное совершенствование, инновации, работа в команде, ориентация на клиента и ответственность за результат; по результатам оценки каждый работник попадает в одну из пяти категорий с присвоением определенного

коэффициента премирования;

- Расширить спектр инструментов нематериального стимулирования за счет внедрения таких инструментов как организация профессионального роста и обучения; организация корпоративных праздников, введение выходных в нерабочие праздничные дни.

Реализация комплекса предложенных мероприятий должна послужить повышению уровней вовлеченности и удовлетворенности персонала компании, производительности труда, снижению текучести кадров, укреплению корпоративной культуры. Как результат, ожидается улучшение качества обслуживания, повышение лояльности клиентов, рост объёмов продаж. В свою очередь, всё перечисленное является фактором роста выручки, прибыли от продаж, рентабельности продаж. Таким образом, можно сделать вывод об экономической, социальной и трудовой эффективности предложенного комплекса мероприятий, что свидетельствует о целесообразности его реализации в АО «ДМС Красноярск».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Мотивация как инструмент управления персоналом представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающие проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей. Стимулирование в отличие от мотивации, формирующей внутреннюю заинтересованность работника, представляет собой процесс внешнего воздействия на персонал, осуществляемый с целью повышения его мотивационной функции.

АО «ДМС Красноярск», система стимулирования труда персонала которого выступала объектом исследования, является крупной торговой

компанией (главным образом, в сегменте оптовой торговли парфюмерными и косметическими товарами), целью деятельности которой является получение прибыли, а основными направлениями – дистрибуция (компания является официальным дистрибьютором Procter&Gamble и других крупнейших известных зарубежных и российских компаний), логистические услуги, деятельность в сфере рекламы и маркетинга. Компания занимает высокие конкурентные позиции на рынках Западной и Восточной Сибири, Уральского региона; располагает обширной региональной сетью офисов и складов в этих регионах. Её основными конкурентными преимуществами выступают: широкий географический охват рынка, известный бренд и отличная деловая репутация, масштабное внедрение инноваций, клиентоориентированная политика, высокопрофессиональные кадры.

Качество финансового состояния АО «ДМС Красноярск» можно считать только удовлетворительным. Компания является платежеспособной, обеспечивает необходимый уровень быстрой ликвидности, но испытывает недостаток абсолютной и текущей ликвидности. Также она имеет проблемы в сфере финансовой устойчивости, обусловленные низким уровнем собственных средств в совокупном объёме сформированных ресурсов.

Управление персоналом АО «ДМС Красноярск», в том числе, его мотивацией и стимулированием, осуществляется в рамках непрерывного годового цикла постановки целей, оценки результативности и потенциала сотрудников, планирования карьеры и продвижения (HR-цикл). В основе кадровой политики компании находятся кадровый учет, корпоративная культура, ИТ-системы и коммуникации

Функции мотивации и стимулирования труда персонала реализуются через специальное подразделение – отдел мотивации и организационного развития, действующий в составе департамента управления персоналом.

В АО «ДМС Красноярск» применяются материальные и нематериальные методы стимулирования персонала, которые реализуются в контексте управления процессом мотивации работников. Процесс мотивации

и стимулирования труда персонала является строго формализованным, а его основой выступает внутрикорпоративная нормативная база, разработанная с учетом положений российского законодательства, а также принципов процессного подхода к управлению и внедрённой системы менеджмента качества.

Система материального стимулирования персонала включает: систему оплаты труда; систему премирования, систему социального обеспечения.

К нематериальным стимулам, применяемым в практике управления персоналом компании, относятся: фиксация достижений; стиль руководства; участие в принятии решений. Наиболее распространенной формой нематериального стимулирования является фиксация достижений, в рамках которой происходит выдача почетных грамот и памятных подарков.

Несмотря на множество положительных качественных характеристик, можно дать только удовлетворительную оценку действующей в АО «ДМС Красноярск» системе стимулирования труда персонала так как оценка эффективности его работы выявила такие негативные факторы как снижение производительности труда, медленный рост заработной платы экономической результативностью работы персонала. В качестве положительного фактора следует отметить снижение текучести персонала по итогам анализируемого периода.

В АО «ДМС Красноярск» только руководители в достаточной степени вовлечены в работу, а вовлеченность других категорий сотрудников недостаточно высока. Также система мотивации АО «ДМС Красноярск» имеет и другие проблемные зоны, выявленные по результатам оценки удовлетворённости персонала. Они, прежде всего, связаны, с узким спектром применяемых нематериальных стимулов, неудовлетворённостью оплатой труда.

В целях совершенствования системы мотивации АО «ДМС Красноярск» рекомендовано:

- оптимизировать систему премирования по результатам внедрения

системы оценки эффективности персонала;

- разработать документированную процедуру нематериального стимулирования и расширить спектр инструментов нематериального стимулирования.

Реализация комплекса предложенных мероприятий должна послужить повышению уровней вовлеченности и удовлетворенности персонала компании, росту выработки (производительности труда), снижению текучести кадров, укреплению корпоративной культуры. Как результат, ожидается улучшение качества обслуживания, повышение лояльности клиентов, рост объемов продаж. В свою очередь, всё перечисленное является фактором роста выручки, прибыли от продаж, рентабельности продаж. Таким образом, можно сделать вывод об экономической, социальной и трудовой эффективности предложенного комплекса мероприятий, что свидетельствует о целесообразности его реализации в АО «ДМС Красноярск».

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ: принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г. (ред.24.10.2020 г.) // Собрание законодательства РФ. - №1. – Ч.1. – 07.01.2002. – ст.3
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. 24.04.2020 г. // Собрание законодательства РФ. - №32. –25.09.2000. – ст.3340.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (ред. 04.11.2019 г.) «Об акционерных обществах» // Российская газета. –29.12.1995 г. - № 248.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартиформ, 2018.
5. Бажин А. Удовлетворенность трудом как элемент кадровой политики организации / А.Бажин // Управление развитием персонала. – 2015. - №1. – С.42-47.



6. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев и др. – М.: КноРус, 2019. – 720 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю.Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
8. Василенко В.А. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия / В.А.Василенко // Финансы: теория и практика. –2019. – Т.23. - №3 - С.64-80.
9. Вдовина Л.А. Стратегия кадрового менеджмента / Л.А.Вдовина, С.Д.Резник, О.А.Сазыкина. – М.: Инфра-М, 2018. – 168 с.
10. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 688 с.
11. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н.Ветлужских, - М.: Альбина Паблишер, 2017. – 150 с.
12. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е.Н.Ветлужских, - М.: Альбина Паблишер, 2017. – 224 с.
13. Гладких И. Корпоративная социальная ответственность как современный подход к бизнесу / И.Гладких // Управление развитием персонала. – 2015 г. - №2. – С.29-35.
14. Грибов В.Л. Теория менеджмента / В.Д.Грибов, В.Р.Веснин. – М.: Инфра-М, 2015. – 368 с.
15. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И.Данилина, Д.В.Горелов, Я.И.Маликова. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 208 с.
16. Казанцева Е. Особенности кадровой политики при работе с представителями разных поколений / Е.Казанцева // Управление человеческим потенциалом. – 2017. - №3. – С.12-18.
17. Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор

конкурентоспособности предприятия в современных условиях /

Р.М.Камалтдинов, С.Г.Гунбич. – Ульяновск.: УлГТУ, 2014. – 96 с.

18. Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом / А.Я.Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. - 156 с.

19. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я.Кибанов, Г.П.Гагаринская и др. – М.: ДРОФА, 2015. – 240 с.

20. Ковалевич И.А. Управление человеческими ресурсами / И.А.Ковалевич, В.Т.Ковалевич. – М.: Инфра-М, 2018. – 210 с.

21. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика / А.А.Литвинюк. – М.: Юрайт, 2019. – 398 с.

22. Малахова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика / Е.А. Малахова // Управление персоналом. - 2014. – №3. – С.51-64.

23. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015 – 344 с.

24. Менеджмент. Век XXI / под ред. О.С.Виханского, А.И.Наумова. М.: Инфра-М, Магистр, 2016. – 352 с.

25. Миляева Л.Г. Теоретико-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций / Л.Г.Миляева, Д.Ю.Федоркевич. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2016. – 180 с.

26. Митрофанова И.В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов / И.В.Митрофанова, И.В.Корсакова и др. // Управление развитием персонала. – 2019. - № 9. – С.36-48.

27. Мюллер Е.В. Управление персоналом и проблемы минимизации влияния коррупционных процессов. Монография / Е.В.Мюллер. – М.: Мир науки, 2015. – 187 с.

28. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю.Одегов, Г.Г.Руденко. – М.: Юрайт, 2018. – 495 с.

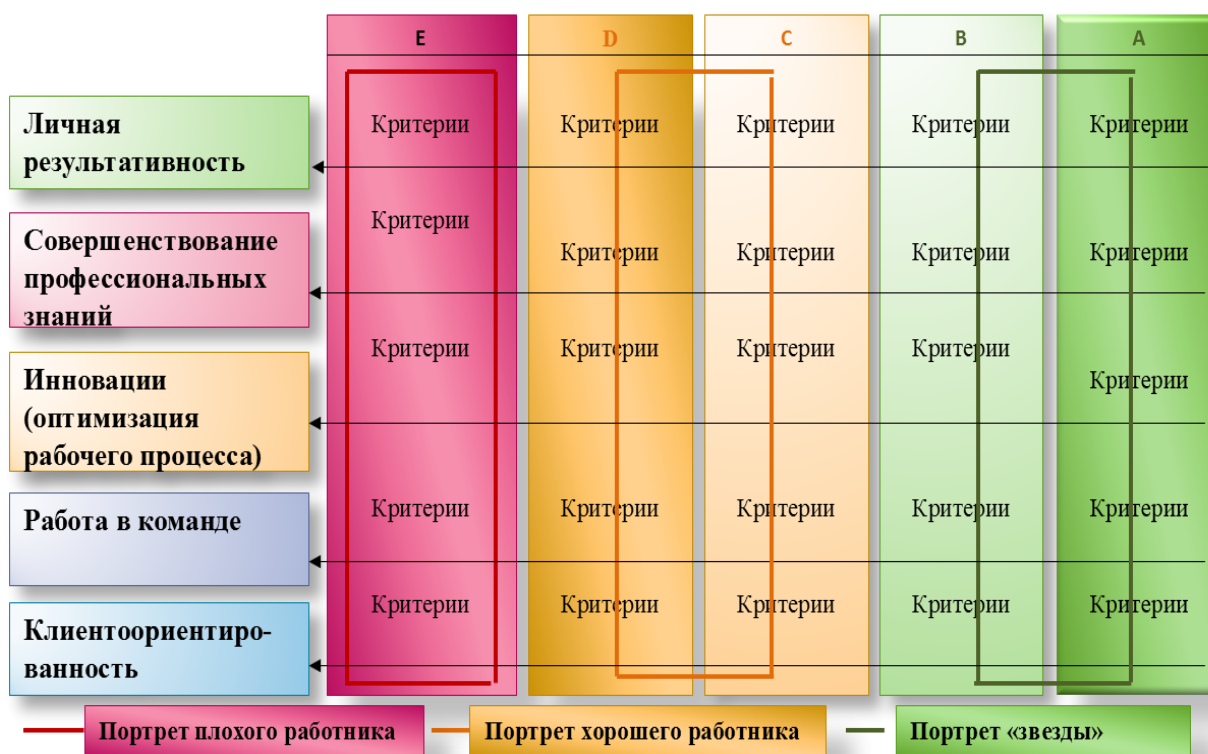
29. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 частях. Часть 2. / Ю.Г.Одегов, С.А.Карташов, М.Г.Лабаджян. – М.: Юрайт, 2017. – 284 с.
30. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 частях. Часть 1. / Ю.Г.Одегов, С.А.Карташов, М.Г.Лабаджян. – М.: Юрайт, 2017. – 232 с.
31. Рыбаков И. Экономическая целесообразность внедрения корпоративных программ по управлению уровнем здоровья работников / И.Рыбаков // Управление развитием персонала. – 2017 г. - №4. – С.24-32.
32. Слепцова Е.В. Мотивация персонала как условия роста производительности труда / Е.В.Слепцова, Л.Е.Багарян // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. - №3. – С.2-7.
33. Сотникова С.И. Управление персоналом организации / С.И.Сотникова, Е.В.Маслов и др. – М.: Инфра-М, 2019. – 513 с.
34. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент / А.В.Тебекин. – М.: Юрайт, 2014. – 320 с.
35. Тебекин А.В. Управление персоналом / А.В.Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
36. Управление человеческими ресурсами / под ред. О.А.Лапшовой. – М.: Юрайт, 2017.- 406 с.
37. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала / А.В.Филатова // Основы экономики, управления и права. – 2017 - №1 – с.126 – 137.
38. Шапиро С.А. Управление персоналом / С.А.Шапиро, И.А.Епишкин. – М.: КноРус, 2018. – 244 с.
39. Влияние организационной культуры на формирования мотивации работников [Электронный ресурс]. – URL.: <https://praxiscom.ru/vliyanie-organizatsionnoy-kulturyi-na/> (дата обращения 17.05.2020 г.).
40. О компании АО «ДМС Красноярск» [Электронный ресурс] / Официальный сайт АО «ДМС Красноярск». – URL.:

<https://www.dmscompany.ru> (дата обращения 17.05.2020 г.).

Классические теории мотивации<sup>1</sup>

Приложение 1

Основные типы сотрудников АО «ДМС Красноярск» по результатам внедряемой комплексной системы оценки<sup>1</sup>



\*«Плохой работник» не полностью выполняет объем возложенных задач и функций; качество работы и производительность труда ниже, чем у других сотрудников подразделения; отказывается брать на себя дополнительный объем работ даже при острой

производственной необходимости.

«Хороший» работник сотрудничает с командой коллег, не замыкаясь на своих обязанностях, старается искать взаимовыгодные решения; может «подстраховать» коллегу для достижения командного результата.

Работник – «звезда» совершенствует профессиональные знания; самостоятельно изучает лучшую практику и современные методы работы в своей области; с готовностью участвует в профессиональных семинарах и тренингах и активно использует полученные знания и опыт для повышения квалификации коллег. Он предлагает ценные инновационные идеи по повышению качества работы и производительности труда в масштабах подразделения и является лидером подразделения по их внедрению; активно делится инновационным опытом с коллегами («агент инноваций»).

### Приложение 3

#### Матрица ответственности по процессу нематериальной мотивации персонала в АО «ДМС Красноярск»<sup>1</sup>

Наименование показателя	Генеральный директор	Директор по управлению персоналом	Отдел обучения и развития	Отдел по работе с персоналом	Руководители структурных подразделений
Процесс нематериальной мотивации персонала	В	О			
1. Фиксация достижений		О	И		И
2. Участие в принятии решений		О			И
3. Стиль руководства		И			
4. Помощь в построении карьеры		О	И		
5. Организация профессионального роста и обучения		О	И	И	
6. Организация спортивных		О		И	

мероприятий, соревнований					
7. Организация смотре-конкурса профессионально го мастерства к Дню фармацевта (25 сентября – всемирный, 15 октября - российский)			О	И	И
9. Установление гибкого графика работы			О	И	И

В – владелец, О-ответственный, И - исполнитель