

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени В.И. Вернадского»
(ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»)
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ (ФИЛИАЛ) В Г. ЯЛТЕ

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента и туристского бизнеса

Голубир Лада Сергеевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ
ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ**

Выпускная квалификационная работа

Обучающейся	IV курса
Направления подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	очная

Научный руководитель:
к.т.н., доцент

Н.А. Шмигельская

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:

Заведующий кафедрой
д.э.н., доцент

А.А. Дорофеева

Ялта, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Сущность мотивации её основные функции и принципы. Этапы по внедрению системы мотивации персонала	6
1.2 Стимулирования труда персонала, виды стимулов. Различия между стимулированием и мотивацией	13
1.3 История исследований мотивации	15
1.4 Основные теории мотивации	21
РАЗДЕЛ 2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКЕТИНГ 21 ВЕКА»	34
2.1 Общая характеристика ООО «Маркетинг 21 века»	34
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Маркетинг 21 века» за 2017-2019 гг.	40
2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Маркетинг 21 века»	47
2.4 Оценка системы мотивации и стимулирования работников ООО «Маркетинг 21 века»	68
2.5 Охрана труда в ООО «Маркетинг 21 века»	73
РАЗДЕЛ 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКЕТИНГ 21 ВЕКА»	78
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности организации	78
3.2 Эффективность реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности ООО «Маркетинг 21 века»	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях современных рыночных отношений, определяющихся высокой степенью конкуренции особенно важным, становится построение эффективной системы мотивации и стимулирования труда. Человек – должен выступать особым объектом управления, который не может рассматриваться только как ресурс. Лишь соблюдая это условие, организация может грамотно выстроить систему мотивации и стимулирования труда, что позволит её максимально эффективно осуществлять свою деятельность и выжить в условиях жесткой конкуренции.

Объектом исследования выступает процесс управления персоналом на предприятиях.

Предмет исследования: совокупность принципов и методов формирования системы мотивации персонала в управленческой деятельности ООО «Маркетинг 21 века».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности ООО «Маркетинг 21 века».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Определение сущности мотивации её основных функций и принципов;
2. Изучение этапов по внедрению системы мотивации персонала;
3. Определение стимулирования труда персонала и видов стимулов;
4. Анализ различий между стимулированием и мотивацией;
5. Исследование основных теорий мотивации;
6. Анализ экономической деятельности ООО «Маркетинг 21 века»;
7. Анализ системы управления персоналом ООО «Маркетинг 21 века»;
8. Оценка системы мотивации и стимулирования работников ООО «Маркетинг 21 века»;

9. Создание рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности организации;

10. Оценка эффективности реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности ООО «Маркетинг 21 века».

Методы исследования: аналитический, сравнительный, комплексного анализа и описания, синтеза и обобщения, метод графического отображения данных.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили: работы зарубежных и отечественных авторов, таких как Ж. Годфруа, Э.А. Уткина, Г. Зайцева, А. Маслоу и другие представленные в списке литературы, а также финансовая отчетность исследуемого предприятия, результаты преддипломной практики.

Практическая ценность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что представленные в работе обобщения, новые положения и выводы позволят усовершенствовать систему мотивации и стимулирования персонала ООО «Маркетинг 21 века». Рекомендации, обеспечивающие повышение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала, управленческой деятельности предприятия, приняты к внедрению.

В соответствии с изложенным было определено основное содержание выпускной квалификационной работы, включающее три главы: теоретическая, аналитическая и рекомендательная.

В первой главе данной работы рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом. Раскрыта сущность мотивации её основные функции и принципы, а также рассмотрены этапы по внедрению системы мотивации персонала.

Во второй главе дана характеристика и проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Маркетинг 21 века», проанализирована система управления персоналом ООО «Маркетинг 21 века», а также система мотивации и стимулирования работников.

Третья глава содержит разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности предприятия ООО «Маркетинг 21 века».

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность мотивации её основные функции и принципы. Этапы по внедрению системы мотивации персонала

Гарантированная заработная плата давно перестала быть главным и единственным мотивирующим фактором для сотрудника. В настоящее время система мотивации и стимулирование труда на предприятии стали неотъемлемой частью любой управленческой деятельности.

Для того чтобы определить, что такое мотивация рассмотрим, что такое мотив. Мотив – это побуждение к действию. Так, Ж. Годфруа определяет мотив как «соображение, по которому субъект должен действовать» [4].

Мотив – частный случай мотивации, ограниченный конкретными предметом, состоянием субъекта, временем, ситуацией и т.п. Может возникать как реакция на внешний стимул или под влиянием психики личности, социально-психологического состояния группы [32].

Мотив – материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения, но для осознания мотива, т.е. для включения данных переживаний в культурно обусловленную категориальную систему, требуется особая работа [33].

Определив, что такое мотив можно дать определение термину мотивации, но так как их существует большое множество рассмотрим некоторые из них.

В психологии, мотивация – это действие внешних и внутренних стимулов, способных вызвать положительную реакцию или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать интересы и потребности, эмоции и влечения,

идеалы и установки индивидуума [13]. Так, по мнению Л.В. Петровского, мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, побуждающих субъекта к активности, а также объект или предмет, на который направлена эта осознаваемая или неосознаваемая активность [15].

С точки зрения биологии мотивация трактуется как активное состояние мозговых структур, побуждающее высших животных и человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [36].

Наиболее часто с понятием мотивации сталкиваются менеджеры и экономисты, именно поэтому большое количество определений мотивации приходится на экономическую литературу. Рассмотрим некоторые из них.

По мнению Уткина Э. А., «мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации [21, с. 145]».

Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности [9, с. 58]».

М.Г. Лапуста считает, что мотивация – это использование мотивов поведения человека для управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Мотивация включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты [17].

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности [20, с. 75]».

Исходя из выше представленных определений мотивации, можно сделать вывод о том, что мотивация – это психофизиологический процесс, который

побуждает человека к действию, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость.

Несмотря на большое количество подходов к определению мотивации, неизменным остается наличие субъекта и объекта мотивации. В теории управления субъект мотивации определяется как побуждение руководителем работников предприятия к трудовой деятельности для повышения производительности и качества труда, а объект мотивации представляет собой отдельную личности или группу, которые можно объединить в некое структурное подразделение и на которые направлено управленческое воздействие.

Существует множество мотивов, которые заставляют человека трудиться, к ним относят:

1. Достижение материального благополучия. На первое место выходят потребности в получении конкретного размера оплаты труда, позволяющего сотруднику реализовать свои жизненные цели.

2. Получение признания профессионализма или вклада в развитие организации. В этом случае специалисту очень важно получать подтверждение от коллектива и руководства значимости своей роли в организации и ценности его профессиональных результатов.

3. Получение опыта и профессиональное развитие. Мощный мотив для молодых специалистов и сотрудников с небольшим опытом работы, ориентированным на развитие в профессии.

4. Увеличение социального статуса и реализация личных амбиций. Возникает, если сотрудник устраивается в крупную корпорацию, и все окружающие в этом случае причисляют его к высоко востребованным специалистам рынка. Также может быть важным получение престижной должности руководителя.

5. Причастность к работе коллектива. Важно для тех специалистов, кто не умеет работать вне коллектива, поскольку им всегда нужно быть среди людей.

6. Соперничество и завоевание лидерских позиций. Работники с таким ведущим мотивом выбирают работу, в которой они могут проявить свои организаторские способности, соперничая с другими людьми. Часто они незаменимы в подразделениях продаж, где необходимо постоянно быть лучше, чем все остальные, продавая больше.

Совокупность мотивов создает определенные типы трудовой мотивации работников. По отношению к материальности ценностей, которые сотрудник хотел бы получить в результате своей работы, выделяется три типа мотивации.

Существующие в сфере труда мотивы подразделяют на три группы:

1. Ориентация на материальные ценности. Сотрудники с таким типом мотивации ориентированы за размер заработной платы, наличие дополнительных выплат и премий, предоставления компенсаций, льгот. Если в компании произойдут изменения, вследствие которых уменьшится доход или будут изменены условия по льготам и компенсация, у сотрудника может снизиться результативность.

2. Ориентация на нематериальные ценности. Для работников с данным типом мотивации особенно важно само содержание рабочих задач, уровень их сложности, ценность результата для всей компании. Им важно получать обратную связь о результатах работы, получать оценку профессионализма.

3. Смешанный тип, при котором для специалиста одинаково важны и материальные ценности, и нематериальные блага.

По нацеленности на достижение результата выделяют два типа трудовой мотивации, разделяющих всех сотрудников на две категории: тех, кто нацелен на достижение результата, и тех, кто стремится избежать неудач.

1. Достижение успеха. Эти специалисты готовы решать задачи и принимать ответственность на себя. Для них важен факт получения результата и достижения успеха. Если они продолжительное время не могут показывать успешные результаты, то теряют интерес к тому, что делают.

2. Избегания неудач. Эти специалисты делают все, чтобы задачи были либо проще, либо им по силам. Избегающие неудач не готовы к принятию ответственности и всегда опасаются допустить ошибки в своей работе.

Мотивация может принимать различные формы в зависимости от объекта мотивации. К основным формам мотивации относят:

- 1) Оплату труда;
- 2) Моральное поощрение;
- 3) Повышение уровня квалификации и карьерный рост;
- 4) Формирование доверительных отношений всего коллектива;
- 5) Система льгот (страхование здоровья, оплата проезда на работу и обратно, различные премии и доплаты) [24].

Для того чтобы грамотно применять систему мотивации на предприятии необходимо знать какие функции она выполняет, на каких принципах основывается и какие этапы необходимо соблюдать для ее внедрения.

К основным функциям системы мотивации персонала можно относят мероприятия по:

- стимулированию повышения квалификации персонала;
- проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;
- стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах предприятия;
- стимулированию работников предприятия трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
- созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями предприятия.

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах (рис. 1.1), а именно доступность, постепенность, осязаемость, своевременность и комплексность.

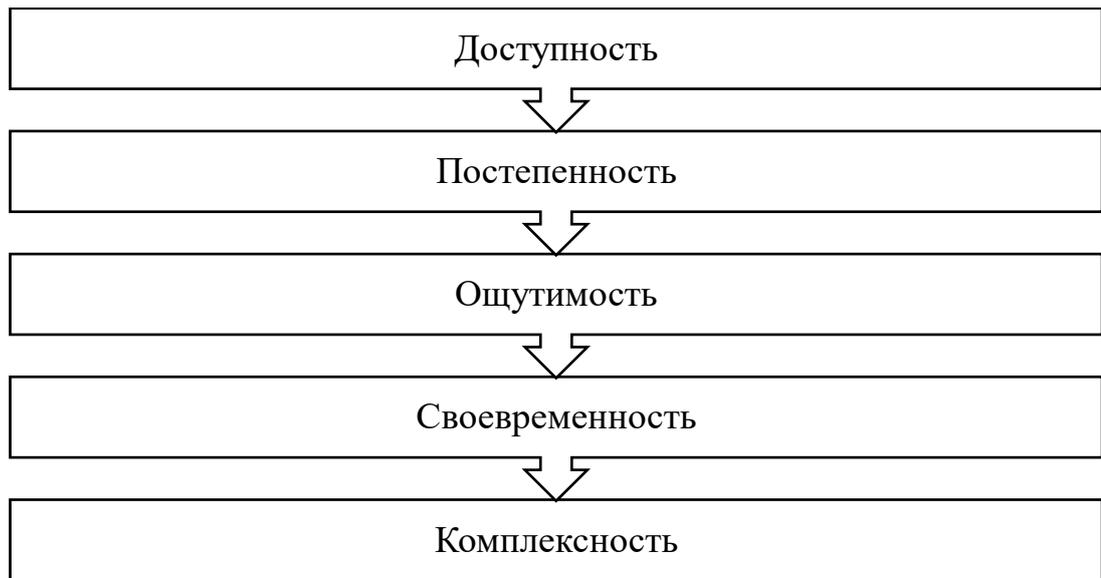


Рисунок 1.1 – Базовые принципы мотивации

Далее рассмотрим каждый из принципов более подробно:

Первый принцип – доступность, он помогает выбирать наиболее понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и многих других аспектов.

Постепенность. Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. У сотрудников постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, уровень вознаграждения необходимо повышать постепенно.

Ощутимость. Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.

Своевременность. Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом,

затягивать момент не следует. Работник должен чувствовать значимость постоянно.

Комплексность. Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

Далее рассмотрим основные этапы по внедрению системы мотивации персонала предприятия:

1. Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.
2. Организация рабочей группы.
3. Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.
4. Утверждение плана по внедрению системы мотивации персонала.
5. Разработка программ вознаграждения за достижение поставленных целей.
6. Создание вышеприведенных систем мотивации персонала.
7. Подготовка документации.
8. Внедрение мотивационных мероприятий и необходимая корректировка.
9. Анализ работы подчиненных предприятия.

Выполнение всех принципов и следуя поэтапному внедрению системы мотивации, предприятие сможет:

- Повысить качество и производительность труда;
- работники будут более ответственно подходить к выполнению своих служебных обязанностей;
- у сотрудников появится командный дух;
- производственные показатели улучшатся;
- уменьшится «текучка» кадров;
- предприятие сможет быстрее развиваться и повысить уровень конкурентоспособности.

1.2 Стимулирование труда персонала, виды стимулов. Различия между стимулированием и мотивацией

Мотив и мотивация – внутренняя движущая сила человеческих поступков. Стимул – это внешняя побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-либо [30]. В роли стимула могут выступать материальные блага, духовные ценности и многое другое. Использование стимулов в управленческой деятельности позволяет корректировать поведение сотрудника.

Стимулы подразделяются на две основные группы – это материальные и нематериальные стимулы.

К материальным стимулам относятся:

1. Стимулы, имеющие финансовое выражение:

- заработная плата;
- частота выплат;
- наличие премий;
- премии;
- компенсации;
- возмещение расходов на связь, транспорт;
- доплата за стаж работы в организации;
- выплата 13 заработной платы.

2. Материальные стимулы, не имеющие денежного выражения:

- обучение работника за счет предприятия;
- предоставление общежития и служебного автомобиля;
- льготные путевки в дома отдыха или санатории;
- предоставление медицинского страхования;
- оплата жилья за счет предприятия;
- предоставление дополнительных дней к отпуску.

К нематериальным стимулам относят:

1. Моральные стимулы, помогающие реализовать потребности человека, а именно:

- награждение грамотами и подарками;
- присуждение званий;
- признание лучшим сотрудником года;
- размещение статьи о сотруднике в корпоративном издании.

2. Социальные стимулы, активизирующие реализацию социальных потребностей:

- предоставление возможностей карьерного роста;
- статусность должности;
- доброжелательный и дружный рабочий коллектив;
- участие в профессиональных конкурсах.

3. Творческие стимулы, позволяющие реализовать в работе творческие возможности работника:

- интересные рабочие задачи;
- самореализация в инновационных проектах предприятия;
- использование креативных способностей при выполнении рабочих обязанностей.

Мотивация и стимулирование – это нетождественные понятия. Основное отличие мотивации от стимулирования в том, что мотивация – это внутренняя система факторов, влияющая на действия сотрудников, а стимулирование – внешнее воздействие на поведение сотрудника.

Для сотрудников разрабатываются системы и программы для саморазвития, но ни одно предприятие не сможет сказать, что ему удалось создать уникальную систему, при которой сотрудники не уходят по собственному желанию, или они на 100% довольны работой и работодателем. Происходит это по самым разным причинам. Формирование идеально сбалансированной системы, удовлетворяющей все потребности сотрудника – невозможная задача. Но приблизиться к идеалу возможно, если понимать

сложный механизм формирования мотивации, и понимать эффективность применяемых стимулов.

Мотивация сотрудников как процесс управления персоналом – это воздействие на ключевые внутренние мотивы человека, которое способно увеличить стремление и потребность работника трудиться эффективнее и с лучшим качеством.

Стимулирование персонала – управленческий процесс, формирующий систему стимулов, усиливающих мотивацию сотрудника выполнять рабочие задачи так, как это требуется работодателю.

Неправильное определение ведущих потребностей и мотивов сотрудника приведет к тому, что выбираемые стимулы не будут иметь необходимого воздействия.

Применение конкретных стимулов должно учитывать мотивы и потребности сотрудника. В этом случае результат их применения будет наиболее эффективным. Стимулирование должно быть систематическим, дозированным, комплексным. Злоупотребление отрицательными стимулами приводит к потере мотивации выполнять обязанности. С помощью стимулирования и мотивации, можно увеличить продуктивность работы предприятия. Важно понимать разницу этих понятий и правильно их использовать.

1.3 История исследований мотивации

Мотивация – это одно из основных понятий, которое используется для объяснения движущих сил поведения и деятельности человека. Мотивационная система определяет, как осуществляемую деятельность, так и перспективу дальнейшего ее развития. Проблема мотивации относится к числу важных проблем в методологическом, теоретическом и практическом отношениях, является актуальной для отечественной и зарубежных школ, а также характеризуется сложностью и неоднозначностью.

Процесс изучения мотивации имеет большую историю. Ещё в учениях древних мыслителей обосновывается объективно-причинный подход к мотивации. Аристотель утверждал, что желание является исходной точкой при выполнении какого-либо действия. Более детальное изучение мотивации начинается в XV веке, в период распространения идей гедонизма, в которых удовольствие и наслаждение считались высшими благами и целью жизни, а детерминантами поведения признавались стремление к удовольствию и избегание неудовольствия, заложенные в природной организации человека.

Изучение вопросов мотивации встречается в работах Спинозы, Гоббса и Декарта в XVII веке. Спиноза считал, что аффективность, страстность, мотивационная направленность и напряженность должны рассматриваться с объективной точки зрения. Он отмечал, что люди свои действия сознают, а причин, которыми они определяются, не знают. Английский философ Гоббс считал стремления к самосохранению и собственной выгоде основными нравственными побуждениями и рассматривал «благо» предметом влечений и желаний. При этом Гоббс и Спиноза в отличие от декартовского бесплотного понимания побуждений рассматривали их как телесно-локализованные чувственные стремления, определяющие поведение. Спиноза был не согласен с идеей Декарта о спонтанности волевого импульса и выдвигал в качестве важнейшего побуждения влечение, которое при осознанности его становится желанием и рассматривал его как относящееся и к телу, и к душе.

Впервые слово «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910). Затем этот термин прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека и животных.

К началу 20 века проблему мотивации начинают рассматривать разные школы, для которых было характерно многообразие подходов к изучению явления мотивации.

В концепциях бихевиоризма мотивы поведения понимаются как причина телесных реакций организма в ответ на внешние воздействия. Это выражается

формулой «стимул – реакция», распространенной бихевиористами и на поведение человека. Бихевиоризм объявляет поведение людей бессознательным, объясняя его как ответную реакцию на внешний раздражитель – «стимул». Позже бихевиористы начинают рассматривать стимул в качестве внешнего раздражителя, активизирующего внутреннюю энергию организма. В необихевиористских концепциях возникает понятие «драйва», который означает побудительную силу или животные побуждения, которые заставляют животное быть активным.

В психоаналитической концепции основной мотивации признаются органически присущие человеку влечения. Под их источником понимается соматический процесс в каком-либо органе или части тела, который воплощается во влечении. Одним из ярких представителей данной концепции является З. Фрейд, который разрабатывал проблему потребностей и мотивов поведения, считая источником мотивации инстинкт сохранения вида и индивида.

Представители гуманистического направления (А. Маслоу, Г. Олпорт) пересматривают понятие инстинкта. Так, А. Маслоу заменяет его понятием базовых потребностей, выделяя при этом пять групп потребностей, образующих иерархию, при этом потребности более высокого уровня могут мотивировать поведение лишь при условии удовлетворения потребностей более низких уровней.

Анализ различных школ и теорий мотивации показывает, что в зарубежной психологии выделяются два противоположных направления в понимании мотивации. Фрейдисты и бихевиористы (В. Торп, Дж. Уотсон, З. Фрейд) при решении проблемы движущих сил поведения человека развивают гомеостатическую модель функционирования личности, согласно которой личность стремится к снижению напряжения, уравниванию своего взаимодействия с чуждой ей социальной средой. Представители другого направления (А. Маслоу, Г. Олпорт) исходят из идей постоянного развития личности.

В начале двухтысячных годов в зарубежной психологии растёт интерес к проблеме эмоций как важнейшего компонента мотивационной сферы. Этим вопросом задаются следующие учёные: Volte A., 2003; Namann S.B., 2002; Moore D.G., 2003; Moore S.C., 2002; Zembylas M., 2003. В результате они отмечают, что эмоциональное отношение к деятельности делает ее более успешной. При положительном эмоциональном отношении к деятельности личность проявляет большую активность, творчество, лучше и больше запоминает информации.

В отечественной психологии также существует множество работ, посвященных изучению практических и теоретических проблем мотивации человеческого поведения. Усиление интереса к мотивации, как к движущей силе человеческого поведения, стержня личности, связано со сложностью ее структуры, с одной стороны, и повышением роли субъективного фактора в личностном развитии – с другой (Асеев В.Г., 1976; Васильев В.А., 1991; Вилюнас В.К., 1990; Елфимова Н.Е., 1991; Кичатинов Л.П., 1989; Леонтьев А.Н., 1972; Маркова А.К., 1990; Рубинштейн С.Л., 1969; Симонов В.П., 1987; Якобсон П.М., 1969 и др.).

Основное влияние на исследования мотивации поведения оказали работы В.М. Бехтерева, И.П. Павлова, И.М. Сеченова. И.М. Сеченов в своем учении о сигнальной регуляции объяснил совершение организмом приспособительных действий в связи с изменением внешних условий, а также способность организма усваивать и сохранять выработанные действия. Последняя идея была разработана в учении И.П. Павлова и В.М. Бехтерева. При анализе проблемы детерминации поведения И.П. Павлов придавал большое значение понятиям «сигнальность» и «подкрепление». Благодаря подкреплению раздражитель приобретает сигнальное значение и происходит его дифференциация.

В.М. Бехтеревым было разработано собственное учение, впоследствии названное рефлексологией. Ученый широко использовал понятие «нервный рефлекс» и считал, что все психологические процессы, в конечном счете,

сводятся к различным типам данных рефлексов. В дальнейшем некоторые его идеи были подвергнуты критике за механистическую направленность.

В самом определении мотивации существующие концепции различаются терминологическими установками. В понятие мотивации В.Г. Асеев включает «...все виды побуждений: мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, мотивационные установки и т.д.». Для В.Г. Леонтьева мотивация «...это внутренний механизм, организующий и направляющий деятельность человека». В.К. Вилюнас к мотивации относит все, что побуждает к активности. Однако, несмотря на различные трактовки данного понятия, большинство психологов сходятся в том, что мотивация – это довольно общее и широкое понятие, под которым понимается направленность активности: мотивация побуждает поведение, направляет, организует его, придает ему личностный смысл и значимость. В каждом конкретном случае мотивация не однозначна. Она зависит от множества факторов, но основное иерархическое ядро должно быть устойчивым, так как уровень сформированности мотивации зависит от развития личности в целом.

В отечественной психологии существует ряд побуждений, которые образуют мотивационную сферу – это потребности, мотивы, цели, интересы, эмоции, сопровождающие деятельность (Божович Л.И., 1951; Леонтьев А.Н., 1975; Маркова А.К., 1990). Потребность служит внутренним побудителем любой деятельности. Цель в качестве компонента мотивационной сферы в исследованиях психологов определяется как то, что характеризует направленность активности человека на промежуточные результаты достижения предмета потребности. Интерес рассматривается психологами как форма проявления и выражения потребностей, мотивов и целей. Эмоционально-ценностное отношение человека к миру составляет ту обширную сферу, в пределах которой разворачиваются активно-действенные, актуальные мотивационные процессы.

Рассматривая мотивацию как направленность активности, отечественные психологи предполагают определенное соотношение динамической и содержательной сторон.

Содержательная сторона мотивации представляет собой систему побуждений, проявление разнообразных потребностей человека, систему мотивов и сложную их иерархию. По мнению А.В. Петровского содержание мотивов всегда характеризуется конкретным содержанием деятельности, в которой они реализуются (Петровский А.В., 1976). Динамическая сторона мотивации обусловлена особенностями нервной системы, уровнем общей активности нервной системы (Асеев В.Г., 1976). Все это определяет такие динамические характеристики мотивации, как сила, степень ее возбудимости, устойчивость. К динамическим характеристикам мотивов А.К. Маркова относит устойчивость, степень удовлетворенности, эмоциональную окраску, быстроту возникновения, интенсивность, переключаемость. Отмечая единство динамической и содержательной сторон мотивации, отечественные психологи в то же время рассматривают каждую из них как относительно независимую друг от друга.

К концу первого десятилетия двухтысячных годов в отечественной психологии также ведутся работы и исследования по проблеме мотивации (Ерофеева Л.А., 2004; Макеева И.А., 2004; Бирюкова Т.А., 2005; Воробьева Е.В., 2007; Посметкина Н.Н., 2007 и др.). В работах данных ученых рассматриваются вопросы формирования мотивации учебной деятельности студентов, использования творческих заданий в учебной деятельности, взаимосвязи интеллекта и мотивации достижения и т.д.

Не смотря на разный подход в работах отечественных и зарубежных психологов существует ряд общих положений:

— мотивация является социально обусловленным образованием, она складывается и изменяется в жизнедеятельности человека;

- мотивационная сфера имеет следующую структуру: мотивы, цели и эмоции;
- совпадение мотива и цели придает деятельности самостоятельный характер;
- специфика эмоций в структуре мотивации состоит в том, что они отражают отношение между мотивом и возможностью успеха деятельности по реализации этих мотивов.

1.4 Основные теории мотивации

Существует множество теорий мотивации, представленных в таблице 1.1 рассмотрим основные из них.

Таблица 1.1

Основные теории мотивации

№	Теория мотивации	Создатель
1	Градация потребностей Маслоу	Абрахам Маслоу
2	Подход ERG	Клейтон Альдерфер
3	Приобретенные потребности МакКлелланда	Дэвид МакКлелланд
4	Двухфакторный подход Герцберга	Фредерик Герцберг
5	Теория ожидания Врума	Виктор Врум
6	Модель Портера-Лоулера	Лайман Портер и Эдвард Лоуле
7	Гедонический мотивационный метод	Карл Густав Юнг
8	Психоаналитический мотивационный метод	Зигмунд Фрейд
9	Теория «драйвов»	Карл Халл
10	Метод условных рефлексов	Павлов Иван Петрович
11	Методы Макгрегора «Х» и «Y»	Дуглас МакГрегор

Далее подробно рассмотрим каждую из теорий.

Градация потребностей Маслоу

Мы ощущаем различные необходимости в чем-либо, которые взаимодействуют и влияют друг на друга, сначала – более низкого уровня, затем высокие. Потребности объединяются в группы, представляя собой то, что индивидууму необходимо так формируется Пирамида Маслоу.

- первый уровень сон, еда и отдых – удовлетворяют основу жизнедеятельности существа;
- стабильность и безопасность;
- социальность – необходимость в общении с окружающими и близкими людьми;
- свершение определённых целей и задач;
- пятый наивысший уровень – всеобщее признание своих заслуг.

Особенность Пирамиды Маслоу заключается в том, что без удовлетворения потребностей низкого уровня не выйдет перейти к потребностям более высокого уровня.

Подход ERG Альдерфера

Создавая свою теорию Клейтон Альдерфер предположил, что все потребности людей могут быть систематизированы в отдельные группы. Согласно данной теории, существует всего три группы потребностей: экзистенциальные, социальные и потребности в развитии, что в английском языке имеют обозначения: existence, relatedness и growth – ERG.

Existence (экзистенциальные) к данной группе относятся потребности существования, что выражается в физиологических потребностях и потребностях в безопасности.

Relatedness (социальные), эти потребности связи, отражают социальную природу человека. Сюда можно отнести потребность в самоутверждении, потребность в стремление человека занимать какое-либо место в окружающем его мире, признании, наличии подчинённых или начальников, коллег, друзей, врагов, быть частью семьи.

Growth (развития, роста). К потребностям роста, относятся потребности человека, связанные с его стремлением лично расти и развиваться.

Согласно теории, К. Альдерфера движение между уровнями может осуществляться и вниз, и вверх, т.е. в обе стороны. Когда не удовлетворены потребности низшей ступени, то происходит движение вверх, а движение вниз

возможно в случае, когда не удовлетворены потребности высшей ступени. Одновременно с этим, утверждение гласит, что неудовлетворённость потребностей высшей ступени приводит к усилению неудовлетворённости потребностей низшей ступени, следовательно, человек автоматически переключает внимание на потребности этой ступени. Например, если потребность в личностном росте не была удовлетворена, у человека активизируются потребности связи, что является регрессивным процессом с верхней ступени потребностей на нижнюю.

Восходящее движение по ступеням потребностей в теории К. Альдерфера называется процесс удовлетворения потребностей, а нисходящее движение - процесс фрустрации, что определяется неудачей человека в своём желании удовлетворить потребность.

В связи с тем, что по ступеням потребностей имеется наличие двух направлений движения, открываются новые дополнительные возможности для мотивации идей на предприятии. Если, к примеру, предприятие не имеет достаточных возможностей, чтобы удовлетворить потребность сотрудника в росте, он, руководствуясь этим, может с большим заинтересованностью и рвением переключиться на удовлетворение потребности связи, таким образом предприятие уже может дать возможность этому сотруднику такую потребность удовлетворить.

Приобретенные потребности Макклелланда

В модели мотивации, созданной Дэвидом МакКлелландом, рассматриваются потребности высших уровней. Власть, успех и причастность – именно эти потребности были выделены автором, как присущие людям.

Рассмотрим подробно приобретённые потребности:

1. Желание воздействовать на других людей выражается в потребности власти. Согласно сути теории, люди с потребностью власти чаще проявляют себя как энергичные и откровенные, которые стремятся отстаивать первоначальные позиции не боясь конфронтации. Как правило они требуют к себе повышенного внимания со стороны других, а также часто бывают хорошими ораторами.

Процесс управления даёт много возможностей проявить и реализовать власть, что очень часто привлекает людей с данной потребностью, но люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

2. Потребность успеха (достижения). Данная потребность удовлетворяется, когда процесс работы доведен до успешного завершения, а не в период, когда провозглашается успех человека, подтверждая его статус. Людям, имеющим высокоразвитую потребность успеха свойственен умеренный риск, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты были поощрены вполне конкретно. Таким образом, если менеджеру требуется мотивировать подчиненного с потребностью успеха, он должен ставить перед ними задачи с умеренной возможностью неудачи или степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, конкретно и регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. Потребность достижения проявляется, когда человек стремится достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные задачи и цели, исходя из того, что они могут сделать, оценивая, что они могут достичь.

3. Люди, имеющие потребность в причастности (соучастия) заинтересованы в налаживании дружеских отношений, в компании знакомых, оказании помощи другим. Люде с развитой потребностью причастности можно увлечь такой работой, которая будет давать обширные возможности социального общения. Их управляющие обязаны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные контакты и отношения. Уделяя им больше времени, менеджер может также обеспечить удовлетворение их потребности, и периодически собирая таких людей отдельной группой.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил три типа управленцев:

— менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля, с характерной потребностью во власти, чем в групповой принадлежности – институциональные менеджеры;

— управленцы, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более социально активны и открыты, чем институциональные менеджеры;

— менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти; они также социально активны и открыты.

Управленцы первых двух типов могут более эффективно управлять своими подразделениями благодаря своей потребности во власти, но для предприятия может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров. С целью улучшения мотивации руководителей целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать сотрудников, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед подчиненными и собой напряженные, но реальные задачи.

Двухфакторный подход Герцберга

Двухфакторная теория мотивации Герцберга была разработана в 1959 году Фредериком Герцбергом. Согласно данному подходу удовлетворённость от работы зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её контекста. Герцберг разделил все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях на гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа.

Наиболее важных гигиенических факторами считаются:

— политика фирмы и администрации;

- безопасность труда;
- комфортные условия труда;
- приемлемая освещённость, хорошее отопление и т.д.;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного;
- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы.

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворённости предупредить; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворённости, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Отсюда следует вывод, что условия, в которых происходит работа, нельзя рассматривать как мотивирующие факторы. Вероятно, большинство людей с удовольствием работали бы в приятной обстановке, но, исходя из самой этой теории, начисто вычищенный цех или станок вряд ли могут стать заменителями самой работы, от которой человек может получать удовольствие или общественное признание своих заслуг и достижений.

Второй вид факторов – мотивирующие, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

К основным мотиваторам можно отнести такие как:

- успех;
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение.

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

Теория ожиданий Врума

Основная идея теории ожидания Врума заключается в том, что сотрудник успешно достигает поставленные цели только в том случае, когда у него есть активная потребность. Он твердо уверен в том, что прикладываемые усилия и совершаемые действия помогут получить желаемое.

Теория мотивации Врума основана на 3 типах связей.

Первая – затраты-результат. Сотрудник ожидает, что результат работы будет стоить приложенных усилий. Если такой взаимосвязи нет, мотивация сотрудников сильно падает. Так происходит по 3 причинам:

- работники имеют низкую квалификацию;
- люди не имеют полномочий для выполнения каких-либо действий;
- у членов коллектива низкая самооценка.

Вторая взаимосвязь устанавливается между результатом и вознаграждением. Примером может выступить менеджер по продажам,

ожидающего процент от успешных сделок. В этом случае связь результата и вознаграждения должна быть максимально очевидной, иначе сотрудники также утратят мотивацию работать. Например, все тот же менеджер. Будет ли он искать новых клиентов и повышать продажи, если не получит награду за уже заключенные сделки?

Если работник знает, что заработная плата не соответствует затраченным усилиям, он вряд ли будет стремиться работать лучше, развиваться в своей сфере.

Последняя взаимосвязь – удовлетворение-вознаграждение. Показывает, насколько сотрудник доволен тем, что получил за свою работу. У людей разные ожидания, следовательно, то вознаграждение, которое ценно для одного человека, может ничего не значить для другого. К примеру, менеджера по продажам заключил ряд выгодных сделок и получил за это солидную прибавку к зарплате. Однако на самом деле ожидал повышение.

Модель Портера-Лоулера

Сформулирована теория была в 1968 году двумя учеными – Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером. Их теория является сочетанием теории ожидания и теории справедливости.

Теория Портера и Лоулера включает в себя пять основных переменных:

1. Затраченные человеком усилия.
2. Восприятие человеком окружения.
3. Полученные результаты.
4. Вознаграждение.
5. Степень удовлетворенности.

Ценность вознаграждения определяет степень затраченных усилий. От вознаграждения зависит уровень уверенности человека в качестве и количестве усилий, затраты которых должны привести к определенному вознаграждению. Становится очевидной тесная взаимосвязь между результатом и вознаграждением.

Стоит обратить внимание, что при достижении требуемого уровня результативности может привести и к внутреннему вознаграждению, а именно:

- повышение самооценки;
- повышение компетентности;
- общее развитие личности;
- самоуважение;
- чувство удовлетворенности от решенных задач.

Также, должно быть и внешнее вознаграждение:

- премия;
- повышение заработной платы;
- карьерный рост;
- признание;
- похвала от руководителя.

Полученные результаты зависят от приложенных усилий, особенностей личности и способностей, а также от понимания своей роли в трудовом процессе.

Также результат во многом зависит и от предполагаемого вознаграждения. Вознаграждение зачастую отображает уровень ответственности, возложенной на работника.

Теория Портера-Лоулера опирается на положения теории справедливости о том, что каждый может иметь свою собственную оценку справедливости соотношения полученного вознаграждения, результатов и вложенных усилий.

Можно выделить несколько основных элементов теории Портера-Лоулера.

1. Ценность вознаграждения
2. Вероятность вознаграждения
3. Усилия
4. Роль работника
5. Способности работника
6. Фактический результат

7. Удовлетворение

Одна из ключевых мыслей теории является то, что к удовлетворению ведет результативный труд. Эта мысль идет в разрез с тем, о чем говорили ученые ранее и с тем, что думают менеджеры до сих пор. Пока еще бытует мнение, что достижение высоких результатов зависит от уровня удовлетворения человека, таким образом, считалось, что чем больше доволен человек, тем эффективнее он будет работать. Портер и Лоулер же пришли к мнению, что именно результативный труд приводит к удовлетворенности и повышает результативность работника.

Гедонический мотивационный метод

Его сторонник Юнг выяснил, что люди желают достичь максимума радости и минимума дискомфорта. Наслаждение – основополагающий фактор, который определяет активное желание работать, направленность и организованность действий. Эмоции управляют поведением. Если они положительные, действие повторяется, в противном случае – нет.

Сторонники этого метода утверждают, что эмоции кажутся наслаждением до некоторого уровня, который можно определить. После пресыщения наступает полная противоположность – неудовольствие. В этом методе выделяют два необходимых фактора: уровень стимуляции и гедонический тон, от последнего зависит субъективное наслаждение.

Психоаналитический мотивационный метод

Фрейд создал и разработал психодинамический подход в изучении человеческих поступков. Он основывается на факте признания того, что существуют психологические силы, формирующие наши действия, но не всегда осознаваемые. Фрейд считал, что инстинкты движут нашим поведением. Эрос – это жизнь. Танатос – разрушение и смерть. Источник, цель, объект и стимул – главные инстинктивные параметры. Индивидуум понимается как общность трёх частей:

1. «Я» – познание себя и своего «эго»;
2. «Ид» (оно) – накапливает инстинкты и импульсы;

3. «Суперэго» (бессознательное) – моральные поведенческие аспекты. Мотивационная теория драйвов (влечения)

Данная теория считается разновидностью бихевиористской модели S-R, где S - стимул, R - реакция. Создателем мотивационной теории драйвов считается американский психолог Карл Халл.

Основываясь на принципах гомеостаза, заключающихся в том, что личность имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние, он считает, что любое изменение во внутреннем мире личности ведёт к определенной реакции. Человек сначала пытается нейтрализовать любые изменения. Активными элементами нейтрализации являются драйвы (влечения).

В соответствии с моделью S-R, происходящие вслед за реакцией и усиливающие силы этой реакции новые попытки называются подкреплением. Поведение, подкреплённое чем-либо, достаточно прочно закрепляется в психике работника и действует по стандарту. Вырабатывается конкретная система «натаскивания» работников на определенный стимул. В организациях стран с развитой рыночной экономикой эту систему используют в процессе стимулирования работников на трудовую активность посредством денег и разного рода поощрений. Следует отметить, что данная система побуждения работает безотказно как позитивно, так и негативно. В последнем случае в психике работника создаётся настрой на ожидание вознаграждения и стоит только несколько раз подкрепить им не слишком производительный труд, как работник привыкает к этому и более не мыслит себя без дополнительного вознаграждения.

Метод условных рефлексов

Теория условных рефлексов разработана великим русским ученым И. П. Павловым. Основой его теории является реакция организма на внешние раздражения – условные и безусловные рефлексы, признанные фундаментом мотивации. Особое внимание Павлов уделял условным рефлексам. Стереотип мышления и поведения служит психофизиологической базой установки,

представляющей собой центральный компонент мотивационной системы индивида.

Методы Макгрегора «X» и «Y»

Дугласом МакГрегором были предложены теория «X» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо только из-за денег, либо из страха перед некими угрозами. Однако, создав теорию «X», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенных на этом подходе не отвечает современным потребностям. Таким образом, была создана теория «Y», основным постулатом которой является то, что люди не ленивы и не безответственны. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации.

Следует особо подчеркнуть, что теория «X» и теория «Y» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, их автор считает; что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением. Теории «X» и «Y» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «Y», но также следует помнить и о теории «X», так как с некоторым людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «X», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «Y».

Существует огромное количество мотивационных теорий как в психологии, так и в экономической теории. Выбор и применение наиболее подходящей либо комбинирование нескольких подобных теорий позволит правильно организовать сотрудников предприятия и добиться при этом прогрессивных результатов.

Выводы по разделу

Таким образом, проанализировав теоретические основы мотивации и стимулирования трудовых ресурсов персонала организации можно сделать выводы, что существует множество подходов к мотивации и мотивационных теорий, грамотный подбор и использование которых позволит организации создать наиболее оптимальную систему мотивации и стимулирования персонала учитывающую индивидуальные аспекты деятельности конкретной организации.

РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКЕТИНГ 21 ВЕКА»

2.1 Общая характеристика ООО «Маркетинг 21 века»

Организация «Маркетинг 21 века» по организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью, форма собственности – частная. Дата регистрации: 7 мая 2018 г. Юридический адрес: 298600, Республика Крым, город Ялта, улица Васильева, дом 16, офис 500. Также организация имеет обособленное подразделение, которое располагается по следующему адресу: 298600, Республика Крым, город Ялта, улица Васильева, дом 16, офис 200.

Размер уставного капитала 350 000 руб. У общества один учредитель: Сотникова Наталия Леонидовна, которая и является руководителем организации.

Основным видом деятельности является – «Деятельность рекламных агентств», чему соответствует код ОКВЭД – 73.11. Полный перечень дополнительных видов деятельности организации представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Сведения о дополнительных видах экономической деятельности ООО
«Маркетинг 21 века»

63.11	Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность
63.12	Деятельность web-порталов
63.91	Деятельность информационных агентств
63.99	Деятельность информационных служб прочая, не включенная в другие группировки
69.10	Деятельность в области права
69.20	Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию
73.12	Представление в средствах массовой информации
73.20	Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения

Головной офис организации и обособленной подразделение располагаются в одном здании, но в разных офисах, которые находятся на разных этажах. Головной офис, который расположен на пятом этаже занимается аутсорсингом, то есть выполняет ряд функций и обязанностей в области предпринимательской деятельности, переданных ей другой компанией или индивидуальным предпринимателем на основании договора.

Организация работы с клиентами предполагает деление всего перечня оказываемых услуг на два больших участка, а именно:

1) Учёт, к которому относятся услуги в области бухгалтерского и налогового учёта.

2) Кадровое делопроизводство.

К услугам, оказываемым ООО «Маркетинг 21 века» своим заказчикам относятся:

1. Услуги по ведению бухгалтерского учета:

— составление и передача в ИФНС, ПФР, ФСС всех форм отчетности;
— проведение сверки с ИФНС, ПФР и ФСС, а также получение необходимых итоговых справок;

— составление платежных поручений для оплаты налогов, взносов;

— бухгалтерское обслуживание расчетных счетов клиента;

— оформление и учет первичных документов - приходных и расходных кассовых ордеров, актов выполненных работ, товарных накладных и т.д.;

— ведение кассовой книги.

2. Услуги по ведению налогового учета:

— формирование регистров налогового учета на бумажных носителях (при необходимости);

— расчет налогов и сборов, подлежащих уплате в бюджеты всех уровней;

— проведение сверки расчетов с налоговыми органами;

— формирование и подготовка регламентированной налоговой отчетности (налоговых деклараций и авансовых расчетов) по результатам деятельности заказчика за отчетный (налоговый) период для последующего ее предоставления в электронном или бумажном виде;

— подготовка, согласование и предоставление ответов на запросы территориальных подразделений ФНС, внебюджетных фондов.

3. Услуг по расчету заработной платы:

— непосредственно расчет заработной платы работникам заказчика (в т.ч. расчет отпусков, временной нетрудоспособности в связи с болезнью, травмами и т.д.);

— бухгалтерское сопровождение взаиморасчетов с работниками заказчика;

— расчет всех видов налогов (НДФЛ, страховых взносов) к начислению и удержанию;

— подготовка и оформление документов для расчетов с работниками заказчика – расчетно-платежных, платежных ведомостей, и расходных кассовых ордеров;

— предоставление сведений о полученных доходах (по форме НДФЛ-2), справок о месте работы и других сведений в соответствии с формами, утвержденными законодательством РФ;

— подготовка платежных поручений в обслуживающий банк клиента;

— ведение персонифицированного учета и составление персонифицированной отчетности;

— составление трудовых договоров с сотрудниками (дополнительная услуга);

— подготовка уведомлений в ФМС по сотрудникам (дополнительная услуга).

Общество также предоставляет услуги по восстановлению бухгалтерского учета для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. В такие

услуги входит восстановление данных учета, сдача всей необходимой отчетности в государственные органы и проведение с ними сверок.

Организация оказывает консультационные услуги по трудовому законодательству, бухгалтерскому учету, налогообложению и финансово-хозяйственной деятельности. Также она занимается составлением и подачей алкодеклараций.

Это не весь перечень услуг, которые предоставляет Общество своим клиентам. В комплекс входят десятки задач, выполнением которых занимаются сотрудники организации.

Работа обособленное подразделение, которое находится на втором этаже отличается по содержанию от деятельности, осуществляемой головным подразделением. Обособленное подразделение выступает точкой продаж IT-компании «Тензор», но они взаимодействуют не на прямую, ООО «Маркетинг 21 века» подчиняется ООО «Торговый дом «Статум», так как он является лицензируемым удостоверяющим центром компании «Тензор» (рис. 2.1). ООО «Торговый дом «Статум» – это единственный удостоверяющий центр, который имеет право осуществлять деятельность от имени «Тензор» на территории Республики Крым.



Рисунок 2.1 – Управленческая структура

Компания «Тензор» – это крупный холдинг, занимающийся информационными технологиями, который создает целый комплекс IT-решений, как для крупных предприятий, так и для представителей малого бизнеса. «Тензор» выдает и обслуживает сертификаты электронных подписей, позволяет организовать электронный документооборот с госорганами и компаниями по защищенным каналам связи, разрабатывает программное обеспечение для автоматизации управления предприятием, для бухгалтерского и налогового учета, для работы с отчетностью, для сфер торговли и общественного питания.

Главным продуктом предоставляемым компанией «Тензор» является СБиС. Программа СБиС от компании «Тензор» представляет собой единую систему создания, подготовки, проверки, а также анализа и сдачи отчета посредством Интернета во все государственные органы контроля из единого окна.

СБиС дает возможность пользователю:

- сдавать отчётность в госорганы (Федеральная Налоговая Служба России, Пенсионный Фонд России, Фонд Социального Страхования России и Росстат);
- получать/создавать/отправлять первичные документы российским контрагентам, включая возможность использования EDI;
- проверять благонадёжность компаний Российской Федерации;
- находить торги для возможности участия в тендерах на большинстве торговых площадок, в том числе федеральных;
- использовать большинство электронных подписей, выдаваемых различными удостоверяющими центрами;
- создавать внутреннюю систему согласований, разработки документов;
- вести учёт товара и услуг в рознице, включая взаимодействие с ЕГАИС, Меркурий, онлайн-кассы и ОФД;

— вести кадровый учёт.

Данный программный продукт становится все более необходимым при ведении как коммерческой, так и некоммерческой деятельности, так как электронная отчетность стала не просто удобством, а необходимостью.

ООО «Маркетинг 21 века» расположено рядом со зданием Федеральной налоговой службы, следовательно, подобное место расположение обеспечивает организацию большим потоком клиентов. Помимо этого, в здании находится большое количество офисов, оказывающих сопутствующие услуги, к примеру выпуск печатей; юридические консультации; настройка, установки и продажа кассового оборудование; распространение таких программных продуктов как «СБК Контур» и «1С» и т. д. Наличие подобных офисов в шаговой доступности позволяет организации более эффективно вести свою деятельность и оперативно реагировать на различные запросы клиентов. Так же не мало важным является и тот факт, что сотрудники данных офисов могут привлекать новых клиентов.

Для оценки характера и степени влияния факторов внешней среды на слабые и сильные стороны ООО «Маркетинг 21 века» проведем SWOT-анализ (табл. 2.2).

Таблица 2.2

SWOT-анализ ООО «Маркетинг 21 века»

Сильные стороны деятельности:	Слабые стороны деятельности:
<ul style="list-style-type: none"> – Высококвалифицированный персонал; – Обширный комплекс дополнительных услуг; – Стабильное финансовое положение организации; – Быстрое предоставление результатов работы; – Большой объем выручки вследствие популярности оказываемых услуг; – Среднерыночный уровень цен или несколько ниже. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточная мотивация сотрудников; – Большая текучесть персонала; – Устаревшее оборудование; – Слабая контролируемость учета в организации ее владельцами; – Чрезмерная нагрузка на каждого сотрудника; – Низкая заинтересованность сотрудников в развитии организации.

Продолжение таблицы 2.2

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> – Появление новых технологий обмена информацией; – Рост профессионализма и компетенции сотрудников; – Укрепление позиций среди конкурентов; – Увеличение числа продаж услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – Налоговое давление со стороны Государства; – Влияние экономической ситуации в стране; – Низкая платежеспособность клиента; – Увеличение доли теневой экономики; – Утечка информации о клиентах и поставщиках.

При составлении SWOT–анализа были выделены сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами. Следовательно, при правильном использовании возможностей организации и совмещении их с сильными сторонами есть все шансы на достижение наибольшего уровня рентабельности и завоевания своей доли рынка услуг в данной отрасли.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Маркетинг 21 века» за 2017-2019 гг.

Анализ финансового состояния предприятия основывается на данных финансовой отчетности. Она представляет собой систему обобщенных показателей, которые характеризуют результаты финансовой деятельности. Основой для анализа финансового состояния ООО «Маркетинг 21 века» является финансовая отчетность предприятия за 2018-2019 гг.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия – это метод получения полной всесторонней информации о предприятии экономистами и менеджерами не только самого предприятия, но и его партнеров.

С целью оценки эффективности деятельности ООО «Маркетинг 21 века» проведен анализ баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Маркетинг 21 века» за 2018-2019 гг. (табл. 2.3).

Показатели баланса ООО «Маркетинг 21 века» в динамике за 2018-2019гг

Показатель	2018	2019	
	Показатель, тыс. руб.	Показатель, тыс. руб.	Темп роста
Внеоборотные активы	6300	6300	100%
Оборотные активы	10472	20780	198%
Итого по активу	16772	27080	
Капитал и резервы	9155	17884	195%
Долгосрочные обязательства	3218	3221	100%
Краткосрочные обязательства	4400	5975	136%
Итого по пассиву	16773	27080	

В таблице 2.3 можно наблюдать как изменялись показатели актива и пассива баланса ООО «Маркетинг 21 века» на протяжении двух лет. Отметим, что неизменными оставались внеоборотные активы, их величина составляла 6300 тыс. руб. По строке оборотные активы наблюдаем увеличение показателя на 10308 тыс. руб. в 2019 по сравнению с 2018 годом. Такие изменения вызваны увеличением показателя финансовых и других оборотных активов на 9627 тыс. руб. в 2018., во многом это связано с увеличением дебиторской задолженности.

По строке 1370 «Капитал и резервы» можно наблюдать увеличение уставного капитала. Показатель данной строки увеличился на 8729 тыс. руб. в 2019г. Данное изменение вызвано не только увеличением уставного капитала, но и положительной динамикой нераспределённой прибыли организации. Так прибыль в 2019 году возросла на 1969 тыс. руб. такой прирост прибыли в основном связан с переориентацией деятельности организации и началом работы обособленного подразделения.

Рассмотрим структуру актива и пассива баланса и её изменения на протяжении исследуемого периода (табл. 2.4).

Структура актива и пассива баланса ООО «Маркетинг 21 века» в динамике за 2018-2019гг

Показатель	2018		2019	
	Пок-ль, тыс.руб.	Уд.вес	Пок-ль, тыс.руб.	Уд.вес
Внеоборотные активы	6300	37,56%	6300	23,26%
Оборотные активы	10472	62,44%	20780	76,74%
Итого по активу	16772	100%	27080	100%
Капитал и резервы	9155	54,58%	17884	66,04%
Долгосрочные обязательства	3218	19,19%	3221	11,89%
Краткосрочные обязательства	4400	26,23%	5975	22,06%
Итого по пассиву	16773	100%	27080	100%

В таблице 2.4 можно наблюдать изменения структуры баланса организации. В 2018 году внеоборотные активы составляли 37,56%, а в 2019 данный показатель уменьшился до 23,26%, что связано с изменениями строк 1230 и 1250 баланса о которых написано ранее. Отметим, также, что доля заемных средств в течении двух лет уменьшалась, так доля долгосрочных обязательств за два года уменьшилась с 19,19% до 11,89%, а краткосрочных с 26,23% до 22,06%.

Рассмотрим данные отчёта о финансовых результатах ООО «Маркетинг 21 века» за 2018-2019гг. (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Показатели отчёта о финансовых результатах ООО «Маркетинг 21 века» за 2018-2019гг

Показатель	2018	2019
Выручка	6776	10632
Расходы по обычной деятельности		-1773
Проценты к уплате		
Прочие доходы		
Прочие расходы	-7	-33
Налог на прибыль		-88
Чистая прибыль (убыток)	6769	8738

Как уже было сказано ранее у Общества вырос показатель прибыли, что можно наблюдать в таблице 2.5. Такое изменение вызвано, естественно, увеличением выручки, так она в 2019 году увеличилась до 10632 тыс. руб. с 6776 тыс. руб. за 2018г, прирост составил 3856 тыс. руб. Также наблюдаем уменьшение расходов по обычной деятельности и одновременный прирост прочих расходов. Итоговый показатель чистой прибыли имеет положительную динамику. В 2018 г. организация получила прибыль в размере 6769 тыс. руб., а в 2019г. эта прибыль увеличилась до 8738 тыс. руб., что как уже было сказано ранее, связано с реорганизацией деятельности общества.

Анализируя баланс и финансовые показатели деятельности необходимо рассчитать коэффициент покрытия оборотных средств собственными средствами, фондоёмкость и фондовооруженность, различные циклы и оборачиваемость оборотных активов. Однако, так как предприятие специализируется на оказании услуг, данные показатели не являются информативными.

Поэтому проведём анализ ликвидности и платёжеспособности организации, для этого сгруппируем активы и пассивы баланса Общества за 2019г. определённым образом (табл.2.6).

Таблица 2.6

Группировка показателей баланса для проведения анализа ликвидности

Активы		2019	2018	Пассивы		2019	2018
A ₁	Наиболее ликвидные активы:	6710	6305	П ₁	Текущие обязательства:	1575	-
	- ден. средства и ден. эквиваленты	410	5		-кредит. задолженность	1575	-
	- финансовые вложения	6300	6300		-оценочные обязательства	-	-
A ₂	Средне ликвидные активы:	20094	10467	П ₂	Краткосрочные обязательства:	4400	4400
	-дебиторская задолженность	20094	10467		-заёмные средства	4400	4400
	-прочие оборотные активы	-	-				

Продолжение таблицы 2.6

A ₃	Медленно реализуемые активы:	276	-	П ₃	Долгосрочные обязательства	3221	3218
	- запасы	276	-				
	- НДС по приобретённым ценностям	-	-				
A ₄	Труднореализуемые активы:	6300	6300	П ₄	Постоянные пассивы	17884	9155
	- ВНА	6300	6300				

На основе данных таблицы 2.6 определим некоторые соотношения для определения ликвидности баланса:

$A_1 \geq П_1$	6 710	>	1 575	6 305	>	1 575
$A_2 \geq П_2$	20 094	>	4 400	10 467	>	4 400
$A_3 \geq П_3$	276	<	3 221	0	<	3 218
$A_4 \leq П_4$	6 300	<	17 884	6 300	<	9 155

В левой части можем наблюдать какие соотношения должны быть соблюдены для признания баланса ликвидным, а 2 раздела справа показывают, как эти соотношения соблюдаются в балансе Общества, за, 2019 и 2018 гг. слева направо соответственно.

В 2019 и 2018 годах три из четырёх неравенств были соблюдены, особенно отметим значительное превышение средне ликвидных активов над краткосрочными обязательствами и постоянных активов над труднореализуемыми активами. Исходя из этого, делаем вывод, о высоком уровне ликвидности организации в 2018-2019 гг.

Рассчитаем показатели платежеспособности Общества за 2019 год.

1. Коэффициент абсолютной платежеспособности:

$$K_{\text{ап}} = \frac{A_1}{П_1} = \frac{6\,710}{1\,575} = 4,26 \quad (2.1)$$

2. Коэффициент промежуточной платежеспособности:

$$K_{\text{пп}} = \frac{A_1 + A_2}{П_1 + П_2} = \frac{6\,710 + 20\,094}{1\,575 + 4\,400} = \frac{26\,804}{5\,975} = 4,49 \quad (2.2)$$

3. Коэффициент текущей платежеспособности:

$$K_{\text{тп}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3} = \frac{6\,710 + 20\,094 + 276}{1\,575 + 4\,400 + 3\,221} = \frac{27\,080}{9\,196} = 2,94 \quad (2.3)$$

Аналогичным образом рассчитаем коэффициенты за 2018 г. и отобразим коэффициенты в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Коэффициенты платежеспособности за 2018-2019гг

Коэффициент	2018	2019
$K_{\text{ап}}$	-	4,26
$K_{\text{тп}}$	3,81	4,49
$K_{\text{тп}}$	2,20	2,94

Согласно установленным нормам, $K_{\text{ап}}$ должен превышать единицу, в нашем случае данный коэффициент равен 4,26 в 2019 г. что показывает значительное превышение наиболее ликвидных активов над текущими обязательствами. В 2018 г. из-за отсутствия показателя Π_1 рассчитать возможности нет.

Коэффициент промежуточной платежеспособности должен находиться в пределах (0,6; 1,4). Данное условие не выполняется в течении двух лет, однако данные отклонения не являются критичными, так активы способны покрывать обязательства Общества.

Коэффициент текущей платежеспособности должен превышать 2, в нашем случае составляет 2,20 в 2018 и 2,94 в 2019 г., а, следовательно, условие соблюдается в обоих случаях.

Таким образом, анализ показывает, что исследуемое предприятие в 2018 и 2019 г. является платежеспособным. Проведя анализ ликвидности, и обнаружив, что организация имеет ликвидный баланс, логично предполагать, что она в состоянии рассчитываться по своим обязательствам вовремя, не прибегая к принудительному погашению обязательств.

Проведем анализ финансовой устойчивости, для этого рассчитаем ряд коэффициентов.

1. Коэффициент автономии: в 2019 г.

$$K_a = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{активы}} = \frac{17\,884}{27\,080} = 0,66 \quad (2.4)$$

Аналогично рассчитав данный коэффициент за 2018 год получаем 0,55. Для того чтобы предприятие считалось финансово устойчивым значение данного коэффициента должно находиться в промежутке 0,5 – 0,7. Как видно из расчёта в 2018-2019 гг. условие соблюдается, и мы можем делать вывод о том, что необходимая доля активов Общества покрывается собственным капиталом.

2. Коэффициент финансовой зависимости, коэффициент обратный показателю автономии в 2019 г.:

$$K_{фз} = \frac{\text{Валюта баланса}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{27\,080}{17\,884} = 1,51 \quad (2.5)$$

При аналогичном расчёте данный коэффициент в 2018 г. составил 1,83. Данный коэффициент показывает, что на 1 руб. собственного капитала приходится 1,51 руб. общей суммы финансовых ресурсов предприятия в 2019 году и 1,83 в 2018 году.

Проведём анализ рентабельности, используя двухфакторную модель Дюпона (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Группировка показателей для анализа рентабельности

Показатель	2018	2019	Отклонение
Чистая прибыль	6 769	8738	1 969
Выручка	6 776	10632	3 856
<i>Активы</i>			
- на начало года	9495	16772	7 277
- на конец года	16772	27080	10 308

$$P = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} \quad (2.6)$$

$$P_{2018} = \frac{6\,769}{6\,776} * \frac{6\,776}{\frac{9\,495 + 16\,772}{2}} = 1 * 0,52 * 100 = 52\% \quad (2.7)$$

$$P_{2019} = \frac{8\,738}{10\,632} * \frac{10\,632}{\frac{16\,772 + 27\,080}{2}} = 0,82 * 0,35 * 100 = 29\% \quad (2.8)$$

Группировка показателей рентабельности

Показатель	2018	2019	Отклонение
Рентабельность продаж	1	0,82	0,18
Оборачиваемость активов	0,52	0,5	- 0,02
Рент-ть активов	52%	29%	- 23%

$$P_{2018}=1*0,52=0,52=52\% \quad (2.9)$$

$$Д P_1=0,82*0,52=0,43=43\% \quad (2.10)$$

$$Д P_2=0,82*0,5=0,29=29\% \quad (2.11)$$

$$\Delta D_1=0,43-0,52=-0,09=-9\% \quad (2.12)$$

$$\Delta D_2=0,29-0,43=-0,14=-14\% \quad (2.13)$$

Таким образом, за счёт снижения оборачиваемости активов их рентабельность снизилась на 14%, и за счёт уменьшения рентабельности продаж, рентабельность активов снизилась ещё на 9%, соответственно в общем рентабельность активов снизилась на 23%.

2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Маркетинг 21 века»

Важным показателем, характеризующим работу организации, является трудовые ресурсы, от их уровня зависят финансовые результаты деятельности организации. Размеры, структура и качество трудовых ресурсов, обеспеченность ими и их использование оказывают решающее влияние на повышение эффективности деятельности организации, но стоит отметить, что эффективная деятельность возможна лишь при грамотном выстроенной системе управления.

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

ООО «Маркетинг 21 века» – это не большая организация с небольшим штатом сотрудников. В связи с тем, что и головная организация, и обособленное подразделение находятся в одном здании, они тесно взаимодействуют и имеют общую организационную структуру (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «Маркетинг 21 века»

Каждый сотрудник организации выполняет свои обязанности, которые указаны в должностных инструкциях. Рассмотрим обязанности каждого сотрудника подробно.

Работа директора организации состоит в следующем:

1. Руководить в соответствии с законодательством Российской Федерации производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью организации, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества организации, а также финансово-хозяйственные результаты её деятельности.
2. Организовывать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направлять их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы организации, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции.
3. Обеспечивать выполнение организацией всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров и бизнес-планов.

4. Организовывать производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта в целях повышения технического уровня и качества оказываемых услуг, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

5. Принимать меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

6. Обеспечивать правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

7. Совместно с трудовыми коллективами и профсоюзными организациями обеспечивать на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, способствовать развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия.

8. Решать вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в пределах, предоставленных ему законодательством прав, поручать ведение отдельных направлений деятельности другим должностным.

9. Обеспечивать соблюдение законности в деятельности организации и осуществлении её хозяйственно-экономических связей, использование правовых

средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности организации в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

10. Защищать имущественные интересы предприятия в суде, органах государственной власти и управления.

Должностные обязанности бухгалтеров, работающих в офисе и удалённо не отличаются и состоят в следующем:

1. Выполнять работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).

2. Участвовать в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

3. Осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке.

4. Отражать на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

5. Составлять отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявлять источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливать предложения по их предупреждению.

6. Производить начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработнойной

платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников организации.

7. Участвовать в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, осуществления режима экономии и мероприятий по совершенствованию документооборота.

8. Подготавливать данные по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, следить за сохранностью бухгалтерских документов, оформлять их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

9. Выполнять работы по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносить изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

10. Выполнять отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Начальник отдела выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет управление предпринимательской или коммерческой деятельностью организации, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение, прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами.

2. Исходя из стратегических целей деятельности организации, планирует предпринимательскую деятельность.

3. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий, заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска.

4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и

конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

5. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.

6. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширения внешних связей и обмена опытом.

7. Осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.

8. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с развитием предпринимательской деятельности.

9. Обеспечивает рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда.

10. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления, анализ ее эффективности, принимать решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

11. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

12. Осуществляет руководство подчиненными ему работниками.

Должностные обязанности менеджера заключаются в следующем:

1. Занимается поиском потенциальных клиентов.

2. Ведет коммерческие переговоры с клиентами.

3. Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы.

4. Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой организацией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.

5. Мотивирует клиентов на работу с организацией в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта.

6. Составляет ежемесячный план продаж.
7. Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам организации.
8. Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.
9. Ведет клиентскую базу.
10. Контролирует отгрузки продукции клиентам.
11. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

В условиях нестабильности экономики фактическая потребность организации в персонале определенных категорий непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, сокращение рыночного спроса на производимые товары и услуги может привести к уменьшению численности персонала, как по отдельным категориям, так и по всему составу. Поэтому для грамотно выстроенной системы управления руководитель организации должен определить существует ли проблема в нехватке персонала, либо в его избытке, определить уровень текучести кадров, уровень квалификации и профессиональной подготовки сотрудников. Подобную информацию можно получить, проведя анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации.

При проведении анализа использования трудовых ресурсов ООО «Маркетинг 21 века» рассматривались следующие показатели:

- обеспеченность организации трудовыми ресурсами;
- движения рабочей силы, текучесть кадров;
- рентабельность персонала;
- соответствия условий труда государственным нормативным требованиям охраны труда;
- анализ эффективности использования фонда заработной платы;

— использование фонда рабочего времени.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ и как результат величина прибыли. При анализе обеспеченности организации трудовыми ресурсами сравнивается фактическое количество работников каждой квалификации с плановой потребностью.

Рассмотрим структуру и динамику изменения кадрового состава ООО «Маркетинг 21 века» (таблица 2.10).

Таблица 2.10 Структура и динамика изменения кадрового состава ООО «Маркетинг 21 века»

Категории работников	По плану	Факт на 2018г.	Отклонение, %	Отклонение, чел.	Факт на 2019г.	Отклонение, %	Отклонение, чел.
Руководители и специалисты							
Директор	1	1	0	0	1	0	0
Руководитель отдела	1	1	0	0	1	0	0
Итого	2	2	0	0	2	0	0
Основной персонал							
Бухгалтер	3	3	0	0	2	33	-1
Бухгалтер, работающий удалённо	3	3	0	0	2	33	-1
Менеджер СБиС	1	1	0	0	1	0	0
Итого	7	7	0	0	5	22	-2
Сотрудников на конец года	9	9	0	0	7	22	-2

Объем деятельности организации «Маркетинг 21 века» в 2018 и в 2019 гг. не претерпел особых изменений, следовательно, потребность в кадрах осталась не измена, соответственно, за плановый показатель как для 2018, так и для 2019г. принимаются равные величины.

В ходе проведённого анализа можно сделать вывод о том, что на конец 2018г. организация была полностью обеспечена необходимым количеством сотрудников. К концу 2019 г. количество сотрудников уменьшилось, отклонение фактического показателя от планового составило 22% или два сотрудника. Так как «Маркетинг 21 века» – это не большая организация подобное уменьшение кадрового состава приводит к уменьшению эффективности деятельности организации, за счёт увеличения нагрузки на каждого сотрудника.

Не менее важным показателем при анализе трудовых ресурсов, выступает движение рабочей силы, то есть текучесть кадров. Обычно движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом.

Коэффициент текучести можно рассчитывать по следующей формуле:

$$\text{КТК} = (\text{УСЖ} + \text{УИР}) \times 100 / \text{СЧ}, \quad (2.14)$$

где КТК – коэффициент текучести кадров;

УСЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

УИР – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);

СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

$$\text{ССЧ} = \frac{\text{ССЧ Январь} + (\text{ССЧ Февраль}) + \dots + (\text{ССЧ Декабрь})}{12 \text{ мес}}, \quad (2.15)$$

где ССЧ – среднесписочная численность за год.

Для расчёта среднесписочной численности сотрудников «Маркетинг 21 века» на 2018 и 2019 гг. необходимо знать какое количество работников было задействовано в деятельности организации в течении каждого месяца рассматриваемого периода. Данные для расчета среднесписочной численности за 2018 год представлены в таблице 2.11.

Продолжение таблицы 2.12

Бухгалтер										1	1	1
Бухгалтер	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	1	1										
Бухгалтер	1											
Бухгалтер	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Начальник отдела	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Менеджер	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Итого	9	8	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7

$$ССЧ_{2019} = \frac{9+8+7+7+7+7+7+7+7+8+7+7}{12 \text{ мес}} = 7 \quad (2.18)$$

Расчитав среднесписочную численность сотрудников за 2019 г. найдём коэффициент текучести кадров.

$$КТК_{2019} = (4 + 1) \times 100 / 7 = 71.43\% \quad (2.19)$$

Вычислив коэффициент текучести кадров необходимо сопоставить его с нормативным значением (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Нормативные показатели текучести кадров

Значение коэффициента	Характеристика
до 3% – текучесть персонала ниже нормы	Если текучесть персонала составляет менее 3%, то данное явление называется «застоем» и является скорее отрицательным показателем. Организации для успешного развития необходим постоянный приток «свежих» идей, а это могут обеспечить только новые сотрудники.
3% – 6% – текучесть персонала в пределах нормы	Текучесть персонала в пределах нормы – естественное явление и снижать ее нет необходимости.
6% – 9% – удовлетворительная текучесть персонала	Удовлетворительный уровень текучести персонала показывает, что для организации есть два пути дальнейшего развития событий: — либо организация узнает причины текучести персонала (например, путем опроса сотрудников, которые уходят) и снижает ее; — либо организация продолжает наблюдение и через время снова рассчитывает коэффициент ключевых показателей эффективности. Данный уровень текучести персонала является допустимым.

9% – 12% – текучесть персонала выше нормы	Если показатель текучести персонала выше нормы, то необходимо задуматься о ее снижении. Сделать это возможно путем составления портрета увольняющихся сотрудников (пол, возраст, семейное положение, образование и т.д.). Далее необходимо определить основные причины ухода сотрудников и соответственно принять меры по снижению текучести персонала.
12% и более – критическая текучесть персонала	При критической текучести персонала стоит провести комплексный анализ текучести персонала всей организации и выявить скрытые причины, которые не всегда видны даже руководителям данной организации. В таких случаях очень часто прибегают к помощи других компаний (центров повышения квалификации, консалтинговых фирм и т.д.).

Подобные нормативные показатели являются обобщенными и могут варьироваться в зависимости от отрасли в которой действует организация (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Норма текучести кадров по отраслям

Деятельность ООО «Маркетинг 21 века» относится к отрасли профессиональных услуг и консалтинга, следовательно, показатель текучести

кадров в 20% является для организации нормой. Показатель текучести кадров в 2018 г. составил 22,2%, то есть был в пределах нормы. На конец 2019 г. данный показатель увеличился до 71.43% и стал критичным для организации.

К причинам высокого уровня текучести кадров в ООО «Маркетинг 21 века» можно отнести:

1. Некачественный подбор персонала. Часто причина увольнения закладывается уже на первом этапе, а именно: спешка закрыть свободное вакантное место со стороны руководства, либо найти уже, хоть какую-то работу со стороны работника или же просто недостаточное информирование сторон.

2. После подбора сотрудника ожидает процесс адаптации. В ООО «Маркетинг 21 века» период адаптации минимален либо вовсе отсутствует, что вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в организации достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой организации.

3. Успешный процесс адаптации еще не залог успеха в борьбе с текучестью кадров. Большую часть светового дня сотрудник проводит на работе и от того, насколько комфортные условия труда для него созданы, зависит его решение о дальнейшем пребывании в организации. В ООО «Маркетинг 21 века» для сотрудников созданы приемлемые условия труда, к негативным факторам можно отнести только плохое освещение и устаревшее оборудование.

4. Проработав какое-то время, сотрудник, обладающий некими амбициями и профессиональными качествами, начнет задумываться о возможности роста и развития. Отсутствие карьерного роста, профессионального развития и обучения может стать причиной ухода сотрудника. Тут же прослеживается следующая причина увольнения сотрудников в ООО «Маркетинг 21 века» – это перспектива получения более высокой должности в другом месте, возможность шире применить там свои способности и, соответственно, более высокая заработная плата.

5. Последнее – это неудовлетворенность сотрудников со стороны руководителя. Некомпетентность сотрудника или же его неспособность работать в коллективе является причиной недовольства руководителя и, соответственно, причиной увольнения. В ООО «Маркетинг 21 века» – это достаточно редкое явление, но и оно имеет место быть.

Определив основные причины текучести кадров необходимо разработать мероприятия по её снижению (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Мероприятия по снижению текучести кадров

Грамотно разработанные мероприятия по снижению уровня текучести кадров позволят организации избежать критических потерь персонала и снижения эффективности её деятельности.

Определив обеспеченность организации трудовыми ресурсами и частоту их смены, необходимо проанализировать условия труда и их соответствие государственным нормативным требованиям охраны труда.

Трудовым законодательством установлено право каждого работника на условия труда на рабочем месте, которые бы соответствовали нормам охраны труда и требованиям, определенным действующим в организации коллективным договором. Рассмотрим, что эти условия представляют собой и какие нормы их регламентируют.

Условия труда (УТ), согласно ч. 2 ст. 209 ТК РФ [1], представляют собой сумму факторов производственной среды и трудового процесса, влияющих на работоспособность и здоровье сотрудника. Работодатель обязан создавать своим работникам безопасные и нормативно обоснованные условия труда на каждом рабочем месте, а также предоставлять о них достоверную и полную информацию.

Условия труда выявляются по результатам их специальной оценки (далее – СОУТ), необходимость проведения которой установлена ст. 212 ТК РФ и Федеральным законом от 28.12.2013 N 426-ФЗ.

СОУТ состоит в проведении приглашенной работодателем независимой специализированной организацией анализа состояния условий труда на заранее определенных рабочих местах для:

- выявления на них вредных/опасных производственных факторов;
- оценки их воздействия на сотрудника;
- определения степени отклонения их значений от нормативных;
- оценки эффективности использования средств индивидуальной и коллективной защиты.

Вредными и опасными УТ признаётся комплекс производственных факторов, воздействие которого может привести к возникновению заболевания или травмированию работника.

Результатом проведения СОУТ является установление классов или подклассов условий труда на рабочих местах.

В зависимости от степени вредности/опасности условия труда подразделяют на четыре класса:

- оптимальные;
- допустимые;
- вредные;
- опасные.

Условия труда первого класса считаются оптимальными и безопасными для работника; на его рабочем месте отсутствуют вредные/опасные факторы, отрицательно влияющие на здоровье.

УТ второго класса – допустимые, то есть вредные факторы присутствуют, но воздействуют на работника в пределах установленной нормы. Работник при таких условиях восстанавливается к началу следующего рабочего дня.

К третьему классу относят вредные условия труда – когда уровень воздействия вредных факторов выше допустимого.

Внутри третьего класса выделяют четыре подкласса в зависимости от нарастающего уровня воздействия:

- вредные УТ первой степени: работник не успевает восстановиться;
- вредные УТ второй степени: при работе в таких условиях более пятнадцати лет возможно появление профессиональных заболеваний легкой степени тяжести без потери способности к труду;
- вредные УТ третьей степени: при работе в таких условиях вероятно приобретение профзаболевания легкой/средней тяжести с потерей профессиональной трудоспособности;
- вредные УТ четвертой степени: могут повлечь тяжелые формы профзаболеваний с потерей общей трудоспособности работника.

Четвертый класс, самый высокий, – это опасные условия труда. Работа в них угрожает жизни работника и несет большой риск возникновения острых профзаболеваний.

В ходе своей деятельности организацией «Маркетинг 21 века» была проведена оценка условий труда, по результатам которой организации был присвоен второй класс УТ, то есть допустимые условия труда, когда вредные факторы присутствуют, но воздействуют на работника в пределах установленной нормы. Условия труда в организации полностью соответствуют установленному классу.

Определившись с условиями труда можно проводить анализ фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени – это важнейший показатель, определяющий эффективность деятельности сотрудников. Задача руководителя – использовать ресурсы с наибольшей продуктивностью. Это одна из составляющих планирования в организации. Фонд рабочего времени включает в себя различные показатели, рассмотрим подробнее эти показатели:

1. Календарный фонд, представляет собой общий период, за который определяется фонд. Как правило, это год.
2. Номинальный – это число дней в году, оставшееся после вычета всех выходных и праздничных дней. Рассчитывается как: календарный фонд минус праздники и минус выходные дни. При установлении номинального фонда можно пользоваться производственным календарем.

Основанием номинального фонда служит календарный период, за который выполняются расчеты. Это может быть:

- год (актуально при необходимости проведения полноценного исследования производительности труда работников);
- квартал (нужен при суммированном учете времени;
- месяц (показатель используется при начислении зарплат, определении соотношения фактических трудодней к норме выработки, данное значение является наиболее актуальным).

3. Максимально вероятный. Под ним понимается максимальное количество дней в году, в которые сотрудник может исполнять свои функции. Для этого нужно вычесть из номинального фонда обязательный отпуск (28 дней). Полученный результат представляет собой общий норматив выработки. Показатель нужен для определения оптимального размера штата сотрудников в организации. Работодателю необходимо сравнить время фактической работы сотрудников с производственными нуждами (то есть сроками, отпущенными на решение той или иной задачи). Полученные соотношения и определяют оптимальное количество работников в организации.

4. Явочный, предполагает учет фактически отработанного времени. То есть из максимально вероятного фонда вычитаются те дни, в которые работник не исполнял свои функции.

Причины отсутствия могут быть разными:

- отпуск по беременности и уходу за малышом.
- отпуск в связи с прохождением обучения.
- отгулы по договоренности с работодателем.
- дополнительный оплачиваемый отпуск.

То есть учитываться будут все рабочие дни, которые были пропущены по объективным причинам.

Используя данные показатель руководитель организации может провести анализ фонда рабочего времени, который необходим для установления наиболее эффективной стратегии развития организации. Чем более эффективной будет стратегия, тем большей производительности работников можно добиться.

Рассмотрим цели анализа фонда рабочего времени:

- определение потерь рабочего времени;
- определение резервов времени;
- разработка плана мероприятия по эффективному использованию времени;
- увеличение эффективности организации;

— повышение рентабельности.

Также подобный анализ невозможен без наблюдения за рабочими процессами, ведь его главная цель – это сокращение потерь времени. Для того чтобы сократить простои, нужно определить, чем именно они вызваны. Именно для этого и нужно наблюдение за работой сотрудников.

При анализе учитывают потери рабочего времени, которые подразделяются на целодневными и внутрисменными. Рассмотрим примеры целодневных потерь:

- плановый отпуск;
- отпуск по беременности и уходу за ребёнком;
- простои;
- отгулы по разрешению руководства;
- прогулы по неуважительной причине;
- отпуск по больничному.

Рассмотрим примеры внутрисменных потерь времени:

- ремонт ос;
- во время смены отключился свет, работники не смогли продолжать деятельность;
- укороченные смены, положенные несовершеннолетним;
- перерывы для женщин, кормящих грудничков;

Учитывать нужно все потери времени, вне зависимости от их причин.

Анализ выполняется в соответствии со следующим алгоритмом:

- оценка баланса рабочего времени;
- оценка соответствия работы сотрудников режиму труда;
- анализ неотработанного времени;
- определение причин, по которым возникли простои;
- оценка сверхурочной деятельности;
- оценка влияния простоев на общую производительность.

По полученным результатам можно проводить оптимизацию рабочих процессов, при этом руководитель должен предусмотреть потерю времени. Прогнозируемые промежутки времени, в которые сотрудники не работают, нужно закладывать в фонд рабочего времени. Также в силах работодателя сократить простои. Для этого можно, к примеру, ввести денежные санкции за опоздания, безделье на рабочем месте.

Определение эффективного фонда рабочего времени зависит от нужд работодателя и особенностей организации. В зависимости от установленных сроков на выполнение той или иной задачи, а также имеющегося количества сотрудников организация может по-разному распределять трудовые ресурсы.

К примеру: для решения задачи нужно 160 человеко-часов. Исходя из этого определяется число сотрудников для исполнения задачи. Если это один сотрудник, то ему нужно 20 дней на выполнение задачи. Для получения этого результата использованы следующие расчеты:

$160/8$, где 8 – это стандартная длительность рабочего дня в часах.

Работодатель, зная, что выполнить задачу необходимо не более чем за 5 дней, привлекает к решению задачи 4 сотрудников. То есть на каждого из работников приходится по 40 часов ($160/4$). В итоге на решение задачи понадобится 5 дней.

Возможна ситуация, когда в организации работает мало сотрудников, но и на решение задач отпущено много времени. В этом случае имеет смысл поручить заказ 1-2 исполнителям. Подобное распределение трудовых ресурсов позволяет организации максимально эффективно использовать фонд рабочего времени.

ООО «Маркетинг 21 века» занимается аутсорсингом, а также продажей и настройкой программного обеспечения, а, следовательно, решает следующие задачи:

- сдача месячной, квартальной и годовой отчетности,
- подготовка платёжных документов для уплаты налогов и взносов,

- подготовка документов по приёму, переводам и увольнению сотрудников;
- подготовка документов по заработной плате;
- работа по своевременному отражению фактов хозяйственной жизни в бухгалтерском учёте;
- предоставление доступа к системе СБИС;
- выпуск электронно-цифровых подписей;
- консультация и техническая поддержка.

Подобного рода задачи обычно имеют жесткие временные рамки, а, следовательно, требуют больших трудозатрат.

Проведённый анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами показал, что на конец 2019 г. организация имеет недостаток в рабочей силе. Данное обстоятельство негативно сказывается на качестве работы организации. В связи с высокой загрузкой сотрудников часть задач не выполняется в срок, что в свою очередь приводит к штрафам, административным правонарушениям, начислением неустоек для обслуживаемых предприятий. Подобные обстоятельства приводят к потере клиентов и формированию негативного имиджа организации. В такой ситуации существует два пути решения.

Первый – отказ от ряда клиентов, что позволит снизить нагрузку на сотрудников и увеличить качество оказываемых услуг, но как показывает практика подобное решение редко принимается, так как за частую главной целью организации является охват максимально большой доли рынка и увеличение количества клиентов, а в следствии и получаемой прибыли.

Второй вариант решения сложившейся ситуации – это увеличение штата сотрудников, улучшение системы мотивации и условий труда. Данный вариант, также, способствует разгрузке персонала и улучшению качества оказываемых услуг, но при этом не уменьшит клиентскую базу, а в случае качественно проведённой работы по подбору и обучению персонала, эту базу увеличит. Улучшение условий труда, а также системы мотивации позволят максимально

эффективно осуществлять деятельность и избежать в будущем столь значительных потерь кадров.

2.4 Оценка системы мотивации и стимулирования работников ООО «Маркетинг 21 века»

Система мотивации и стимулирования труда работников стали неотъемлемой частью деятельности не только крупного бизнеса. На современном этапе развития предпринимательства, даже небольшое предприятие должно заботиться о мотивации своих сотрудников.

ООО «Маркетинг 21 века» – это не большая организация с небольшим штатом рабочих. Система мотивации в организации развита плохо и требует доработки. Далее более подробно разберём из чего складывается система мотивации и стимулирования сотрудников.

Большим преимуществом ООО «Маркетинг 21 века» и важным мотивирующим фактором является то, что в организацию принимают на работу сотрудников без опыта работы. В современном мире найти работу без опыта – довольно сложная задача, следовательно, подобный фактор позволяет получить расположение работника и высокий уровень мотивации на начальный период работы. Для организации данный подход хорош тем, что позволяет обучить работника до уровня профессионала в соответствии с конкретно предъявляемыми требованиями, тем самым создать верного сотрудника – приверженца данной организации. Из данного преимущества возникают сразу два негативных фактора, снижающих мотивацию, а именно: «самообучаемость» и низкий уровень оплаты труда.

Первый фактор – «самообучаемость». При принятии сотрудников без опыта работы в организации должны быть разработаны меры по адаптации и обучению этого сотрудника. В ООО «Маркетинг 21 века» адаптация сотрудника практически не осуществляется, что изначально негативно отражается в сознании, а в дальнейшем и в работе сотрудника. Обучение должно

осуществляться начиная с момента адаптации и после неё пока сотрудник, обычно не имеющий опыта работы в данной сфере, не приспособится к работе и не начнёт уже самообучаться, но до этого периода обучение возложено на плечи организации. В случае ООО «Маркетинг 21 века» обучение сотрудников фактически полностью отсутствует. С первых дней сотруднику даются поручения справляться с которыми он должен опираясь лишь на имеющиеся знания и умения. В подобных ситуациях сотрудник не редко обращается за помощью в интернет, что не всегда позволяет получить верное решение поставленной задачи, а, следовательно, вызывает большие потери времени и низкую эффективность работы. Благодаря такому подходу к адаптации и обучению новых сотрудников вместо приверженца организации, ООО «Маркетинг 21 века» получает сотрудника, желающего поднабраться опыта и уйти на более перспективную работу.

Второй негативный фактор – это низкий уровень оплаты труда. Приём на работу сотрудников, не имеющих опыта работы позволяет организации изначально установить низкий уровень оплаты труда. Подобная ситуация имеет место быть если на начальное обучение сотрудника, организация затрачивает, трудовые и денежные ресурсы, следовательно, может устанавливать низкую заработную плату на время обучения, пройдя которое сотрудник сможет самостоятельно осуществлять свою трудовую деятельность, приносить прибыль организации и получать достойную оплату труда. Как было изложено выше ООО «Маркетинг 21 века» не осуществляет обучения своих сотрудников, следовательно, не несёт ни трудовых ни финансовых затрат, а, следовательно, низкий уровень оплаты труда может быть обоснован лишь испытательным периодом и после его успешного прохождения вознаграждение должно возрастать по мере выполняемых обязанностей. В ООО «Маркетинг 21 века» низкий уровень оплаты труда сохраняется и после прохождения испытательного срока (который составляет 1 месяц), количество выполняемой работы сотрудников возрастает, а вознаграждение за проделанную работу остаётся прежним, что значительно снижает мотивацию сотрудника и лишает его желания

качественно выполнять свои обязанности и не редко вынуждает искать более высокооплачиваемую работу.

Также не менее важным демотивирующим факторов является отсутствие системы премирования. Премии – это не обязательное явление для организации, но их наличие значительно усиливает мотивацию сотрудников, так как зная, что качественно, и своевременно выполненная работа не останется без награды сотрудник будет прилагать больше усилий при выполнении своих трудовых обязанностей. В случае ООО «Маркетинг 21 века» при низкой заработной плате и постепенно увеличивающейся нагрузке, в связи с нехваткой сотрудников, премии должны быть неотъемлемой частью кадровой политики организации.

Несомненным плюсом и важным мотивационным фактором в ООО «Маркетинг 21 века» является «стабильность работы», а именно нормированный рабочий день, отсутствие сверхурочной работы, своевременная выплата заработной платы, наличие оплачиваемых отпусков и больничных. Это позволяет сотруднику чувствовать себя в безопасности и быть уверенным в завтрашнем дне, что улучшает его отношение к работодателю и повышает мотивацию. В наши дни соответствие нормам трудового права уже является преимуществом кадровой политики организации и важным мотивационным фактором, а не обязательным условием.

Также не менее важным мотивационным фактором выступает микроклимат в коллективе. ООО «Маркетинг 21 века» имеет сплоченный коллектив хорошо ладящих друг с другом сотрудников. Не смотря на большую текучесть кадров руководство организации остаётся прежним за счет этого в коллективе всегда сохраняется спокойствие и дружелюбие. У сотрудников принято поздравлять друг друга с праздниками и по возможности собираться вместе. В коллективе принята поддержка и взаимопомощь. Данный мотивирующий фактор выступает важнейшим положительным аспектом в деятельности организации, именно он позволяет снизить негативное влияние других отрицательных факторов на мотивацию сотрудников.

Во многих мотивационных теориях одним из важнейших мотивационных факторов выступают благоприятные условия труда. В ООО «Маркетинг 21 века» в работе используется устаревшее оборудование, которое снижает эффективность работы и что более важно увеличивает количество затрачиваемого времени на выполнение поставленных задач. В своей деятельности работники организации в основном работают с программой 1С, данная программа находится на удалённом рабочем столе, к которому имеют доступ все сотрудники. Из-за этого нагрузка на сервер и на саму программу, которой пользуются сразу все сотрудники, сильно возрастает, что приводит к значительному снижению скорости работы, а при обновлении программы либо её компонентов, доступ к ней и вовсе становится невозможен. Помимо перечисленных недостатков существует ещё проблема с освещением помещений в которых трудятся сотрудники. Плохое освещение негативно сказывается на физическом состоянии работников, так как при постоянной работе за монитором компьютера плохое освещение значительно увеличивает нагрузку на зрение, что приводит к сильной усталости глаз, головным болям и т. п. Усталость глаз, головная боль, а также стресс связанный с медленной работой оборудования и программ негативно сказываются на физическом, а в следствии и психологическом здоровье сотрудников, следовательно имеют демотивирующий эффект и значительно снижают трудоспособность коллектива.

Последним выявленным и не менее весомым недостатком для системы мотивации является наличие сложной управленческой структуры. Как было изложено выше обособленное подразделение выступает точкой продаж IT-компания «Тензор», но взаимодействие происходит не на прямую (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Управленческая структура ООО «Маркетинг 21 века»

Обособленное подразделение, в лице начальника отдела СБИС предоставляет отчет о проделанной работе директору ООО «Маркетинг 21 века», директор в свою очередь представляет этот отчет руководству ООО «Торговый дом «Статум»», так как он является лицензируемым удостоверяющим центром компании «Тензор» и одновременно является единственный удостоверяющим центром, который имеет право осуществлять деятельность от имени «Тензор» на территории Республики Крым. ООО «Торговый дом «Статум»» предоставляет отчет о проделанной работе непосредственно компании «Тензор». Подобная система является весьма сложной, так как включает большое количество посредников. Движение информации через все управляющие звенья занимает большое количество времени, следовательно, теряется мобильность и оперативность при принятии некоторых управленческих решений. Это приводит к недовольству клиентов либо к их уходу. Ответственность за это, а также негативные последствия от потери клиентов сказываются на менеджере и начальнике отдела СБИС. Упростить данную систему возможности нет, а, следовательно, в недовольстве клиентов либо в их уходе винить сотрудников и начальника отдела не справедливо. Это снижает мотивацию и в конечном итоге может ухудшить отношения в коллективе.

По итогам анализ можно сделать вывод о низком уровне мотивации персонала, следствием выступает увольнение сотрудников и возникает проблема в нехватке кадров. По итогам 2019 года выявлена острая необходимость в кадрах,

следовательно, руководству организации необходимо улучшить условия труда, усовершенствовать систему мотивации и стимулирования труда персонала не только для уменьшения текучести кадров, но и для повышения эффективности работы каждого сотрудника в отдельности.

Для выявления проблем мотивации трудовой деятельности, было проведено исследование удовлетворенности трудом персонала. Был выбран метод анкетного опроса как наиболее простой и эффективный метод (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Результаты анкетирования персонала

Показатель (задаваемый вопрос)	Результат опроса, %	
	Удовл.	Неудовл.
Уровень заработной платы	43	57
График работы	100	0
Нагрузка работой	86	14
Разнообразие работы	57	43
Социальная защищенность	14	86
Возможность должностного продвижения	29	71
Отношения с коллегами	86	14
Отношения с непосредственным руководителем	71	21
Уровень технической оснащенности	0	100
Санитарно-гигиенические условия	100	0

2.4 Охрана труда в ООО «Маркетинг 21 века»

Согласно статье 212 ТК РФ, каждая компания обязана проводить инструктаж и проверку знаний работников по охране труда, а также обучать безопасным методам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве. Зачастую для выполнения данной функции работодатель привлекает специализированные учебно-сертификационные центры, проводящие обучение и инструктажи по безопасности на производстве. Услуги таких центров широко востребованы и включают в себя не только обучение, но также аудит, помощь в оформлении материалов расследования несчастных случаев и прохождении плановых проверок со стороны контролирующих органов. Наконец, обучающие центры подготавливают и

внедряют в организации соответствующую документацию по охране труда и полученные результаты специальной оценки условий труда (СОУТ).

Проведение СОУТ является обязательным требованием для всех работодателей и регулируется Законом № 426-ФЗ. В процессе СОУТ оценивается степень воздействия вредных веществ и опасных факторов, влияющих на здоровье и безопасность работника в процессе трудовой деятельности. СОУТ проводится не реже чем один раз в пять лет и представляет собой единый комплекс мероприятий, во время которых производится идентификация вредных или опасных производственных факторов и оценка уровня их воздействия на работников. Каждый такой фактор оценивается с точки зрения отклонения от установленных законом норм.

По результатам проведения СОУТ устанавливаются классы условий труда на рабочих местах. Компании, осуществляющие СОУТ, должны соответствовать требованиям статьи 19 Закона № 426-ФЗ и входить в реестр организаций, проводящих специальную оценку условий труда. Кроме того, до 31 декабря 2018 года СОУТ имеют право проводить организации, имеющие аккредитацию на оказание услуг по аттестации рабочих мест по условиям труда. Эксперты, проводящие оценку, с 1 января 2019 года должны иметь сертификат эксперта на право выполнения работ, по специальной оценке, условий труда.

До 1 января 2019 года они могли работать по переходным положениям, и для осуществления деятельности достаточно повышения квалификации в объеме 72 часов. Организация обязана располагать собственной испытательной лабораторией, имеющей соответствующую аккредитацию в области проведения исследований и измерений вредных и опасных факторов производственной среды.

Согласно ТК РФ, работодатель обязан проводить расследование и вести учет всех несчастных случаев, произошедших во время исполнения работником своих трудовых функций. Данная обязанность закреплена в статье 212 ТК РФ. Расследованию подлежат события, в результате которых были получены любые телесные повреждения, включая тепловой удар, ожог, обморожение, поражение

током и т.д. Повреждение может быть нанесено другим лицом, животными или насекомыми либо получено в результате любых чрезвычайных обстоятельств. Все случаи, приведшие к временной или стойкой утрате работоспособности или к смерти, расследуются специально сформированной комиссией в составе не менее трех человек. При получении тяжелых повреждений и при несчастных случаях со смертельным исходом в комиссию должен быть включен государственный инспектор труда, представитель территориального объединения организаций профсоюзов, представитель органа местного самоуправления или исполнительной власти субъекта РФ, представители исполнительного органа страховщика. Если работник был направлен другим работодателем, то в комиссию также включается представитель направляющей стороны. Если несчастный случай произошел в результате аварии или иного повреждения транспортного средства, расследование проводится комиссией, образуемой и возглавляемой работодателем (его представителем), с обязательным использованием материалов расследования аварии или иного повреждения транспортного средства, проведенного органами дознания, органами следствия и владельцем транспортного средства.

Если были получены легкие повреждения, то расследование длится до 3-х дней, в случае смерти и тяжелых повреждений – до 15-ти дней. При этом комиссия опрашивает очевидцев происшествия и работников, ответственных за организацию охраны труда на предприятии. По итогам расследования произошедшее событие квалифицируется как несчастный случай на производстве или как несчастный случай, не связанный с производством. При выявлении сокрытого несчастного случая и поступлении жалобы расследование проводит государственный инспектор труда, который может быть привлечен также при несогласии пострадавшего или его родственников с результатами расследования комиссии. Согласно статье 228.1 ТК РФ работодатель обязан в течение суток известить о произошедшем несчастном случае в прокуратуру, Федеральную инспекцию труда, в соответствующее территориальное объединение организаций профсоюзов, в исполнительный орган страховщика по

вопросам обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Извещение осуществляется в форме, установленной в постановлении Минтруда России от 24 октября 2002 г. № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях». Данные требования касаются тяжелых несчастных случаев, случаев со смертельным исходом и групповых случаев. Особенности проведения расследования также прописаны в постановлении Минтруда России от 24 октября 2002 г. № 73.

Рассмотрим виды и меры ответственности за нарушение требований охраны труда. К ответственности за нарушение требований охраны труда могут привлекаться как работники, так и работодатель. Что касается ответственности юридических лиц за нарушение требований охраны труда, то она предусмотрена статьей 5.27.1 КоАП РФ, согласно которой нарушение требований охраны труда влечет за собой наложение административного штрафа в размере от 50 000 до 80 000 рублей для юридических лиц и от 2000 до 5000 рублей для должностных лиц. Если компания или физлицо занимаются предпринимательством без регистрации юридического лица, то размер штрафа может составить от 2000 до 5000 рублей. Нарушение порядка проведения СОУТ также карается штрафами в размере от 60 000 до 80 000 рублей – для юридических лиц, и от 15 000 до 25 000 рублей – для должностных лиц. Кроме того, предусмотрены штрафы за допуск работника к трудовым обязанностям без прохождения обучения по безопасности: от 60 000 до 80 000 рублей – для юридических лиц, и от 15 000 до 25 000 рублей – для должностных лиц. Допуск к трудовым обязанностям новых работников без прохождения обучения по охране труда, обязательного медосмотра или психиатрического освидетельствования карается штрафом от 15 000 до 25 000 рублей. Если работник не обеспечен средствами индивидуальной защиты, это может привести к штрафу от 20 000 до 30 000 рублей для должностных лиц или индивидуальных предпринимателей, а для юридических

лиц – к штрафу от 130 000 до 150 000 рублей. В целом любое нарушение охраны труда, для которого не установлена специальная ответственность, карается штрафом от 2000 до 5000 рублей как для предпринимателей, так и должностных лиц, а для юридических лиц – от 50 000 до 80 000 рублей.

Повторные нарушения повышают суммы штрафов: для предпринимателей и должностных лиц они будут составлять уже от 30 000 до 40 000 рублей, для юридических лиц – от 100 000 до 200 000 рублей. Также в случае повторных нарушений возможно приостановление деятельности предпринимателя или юридического лица на срок до 90 суток.

Выводы по разделу

Проанализировав финансовое состояние организации, а также подход к мотивации, можно сделать вывод о том, что финансовое положение ООО «Маркетинг 21 века» улучшается, прибыль растёт, но есть большая проблема с текучестью кадров. Данная проблема обоснована отсутствием системы мотивации и стимулирования труда персонала организации, данную проблему можно решить путём устранения факторов негативно воздействующих на мотивацию сотрудников, а также принятием мер по повышению личной заинтересованности работников в эффективности деятельности организации.

РАЗДЕЛ 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКЕТИНГ 21 ВЕКА»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности организации

В условиях быстро меняющейся внешней среды и жесткой конкуренции для создания конкурентных преимуществ руководству организации необходимо использовать инновационные подходы к управлению трудовыми ресурсами, основанные на действенной системе мотивации труда. При этом, критерии системы мотивации труда должны соответствовать конкретной организации и вписываться в общую стратегию деятельности организации.

В ходе проведенного анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Маркетинг 21 века» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие адаптации и обучения сотрудников;
- материальное стимулирование: низкий уровень оплаты труда;
- неукomплектованное штатное расписание: недовольство с перегрузкой работой, из-за нехватки персонала, а также текучесть кадров;
- материальное стимулирование: отсутствие системы премирования;
- условия труда;
- сложная управленческая структура;
- нематериальное стимулирование: недостаточно проводимых мероприятий, способствующих формированию коллективного «духа» предприятия.

Данные проблемы являются причинной низкой мотивации работников и высокой текучести кадров. Для устранения перечисленных проблем необходима разработка и внедрение мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Как было выявлено в ходе проведённого анализа в ООО «Маркетинг 21 века» не принимаются меры по адаптации сотрудников, а обучение фактически полностью отсутствует. В данном случае руководству организации следует разработать и внедрить систему по адаптации и обучению новых сотрудников. Например, система наставничества. Такая система позволит более опытному сотруднику провести курс по адаптации «новичка», а также осуществить первичное обучение по его будущим должностным обязанностям. Данный метод позволит задействовать лишь одного сотрудника, что упростит процесс адаптации как для нового работника (он всегда будет знать к кому обратиться), так и для организации (другие сотрудники не участвуют в процессе обучения, следовательно, не отвлекаются от работы). Но невозможно возложить всё обучение «новичка» на одного сотрудника при этом не уменьшив его эффективности, за счёт увеличения нагрузки, и не снизив мотивацию, так как нагрузка увеличилась, а вознаграждение нет. Решение в данной ситуации, очень простое – это выплата премий за дополнительно проделанную работу либо предоставление сотруднику нескольких выходных дней. Денежное вознаграждение достаточно простой, но эффективный способ повысить мотивацию сотрудника. Предоставление выходного также является очень действенным мотивационным фактором, так как даёт возможность сотруднику отдохнуть и показывает заботу со стороны руководителей, что в значительной мере повышает его мотивацию и расположенность к организации.

Следующим негативным фактором выступает низкая заработная плата, которая не соответствует объёму выполняемой работы. Низкий уровень оплаты возможен на время обучения, после, когда сотрудник начинает работать с клиентами и приносить прибыль организации, заработная плата должна постепенно увеличиваться. В случае с обособленным подразделением после прохождения испытательного срока в 1 месяц сотрудник дополнительно к окладу начинает получать процент от продаж программного продукта, что позволяет в сумме получать достойную оплату труда и в следствии хорошо его мотивирует. Но в отношении головного подразделения ситуация значительно

хуже. Отработав 1 месяц оклад сотрудника не изменяется, но количество возложенной на него работы значительно возрастает, отработав ещё сотруднику поручаются личные клиенты, но оклад все ещё остаётся прежним, такая ситуация не просто демотивирует сотрудника, а зачастую приводит к его уходу. Решением подобной проблемы может выступить своевременное изменение оклада сотрудника. Заработная плата должна изменяться в зависимости от проделанной работы, но так как основной вид деятельности головной организации – аутсорсинг, определить количество выполненной работы количественными показателями не представляется возможным. Следовательно, для оптимального измерения выполняемой работы необходимо учитывать количество клиентов, находящихся на обслуживании одного сотрудника, «качество» этих клиентов (индивидуальный предприниматель или общество с ограниченной ответственностью), а также систему налогообложения на которой они находятся. Сопоставив данные показатели с получаемой прибылью и фондом оплаты труда организации, можно индивидуально рассчитать заработную плату каждому сотруднику. Это позволит выплачивать сотрудникам достойное вознаграждение, а организация получит надежный замотивированный персонал.

Как было изложено выше денежное вознаграждение достаточно простой, но эффективный способ повысить мотивацию сотрудника. Лучшим инструментом в данном случае выступают премии. Их наличие значительно усиливает мотивацию, ведь сотрудник знающий, что качественно, и своевременно выполненная работа не останется без награды будет прилагать больше усилий при выполнении своих трудовых обязанностей. В случае ООО «Маркетинг 21 века» при низкой заработной плате и постепенно увеличивающейся нагрузке премии должны стать неотъемлемой частью кадровой политики организации.

Улучшение условий труда возможно при ликвидации факторов, негативно воздействующих на сотрудника во время выполнения им своих должностных обязанностей. В ООО «Маркетинг 21 века» такими факторами выступают устаревшее оборудование, перегруженность удалённого рабочего стола и плохое

освещение. Устаревшее оборудование, а именно компьютеры, имеющие низкую производительность сильно увеличивают время на выполнение поставленных перед сотрудниками задач, также низкая скорость работы и сбои системы накладывают отпечаток и на психологическое состояние сотрудника, что не может положительно отразиться на уровне их мотивации, а, следовательно, и качестве работы. Устаревшие мониторы, оказывающие в сумме с плохим освещением негативное воздействие на зрение сотрудников, приводят к сильной усталости глаз, головным болям и т. п. Устранить данные недостатки не составит большого труда.

Для этого необходимо:

- заменить осветительные приборы на более новые и яркие;
- перейти на использование облачных баз 1С;
- заменить устаревшее оборудование;

Так как головной офис и обособленное подразделение организации это арендуемые офисы, и они находятся в одном помещении, арендодатель покрывает расходы на обслуживание и замену коммунальных сетей. Следовательно, траты на замену осветительных приборов будут состоять лишь из стоимости этих приборов. Средняя цена за один осветительный прибор составляет одну тысячу рублей, так как на два офиса необходимо будет закупить шесть осветительных приборов затраты на освещение составят 6 000 рублей.

Следующий шаг – это переход на облачные базы 1С. Облачный 1С позволит как сотрудникам, так и клиентам получить доступ к нужной базе из любой точки мира, где есть интернет при этом нагрузка на общий удалённый сервер не оказывается, а, следовательно, и взаимодействие с базами происходит гораздо быстрее. Так же не мало важным является тот факт, что облачные базы обновляются автоматически, следовательно, у сотрудников нет необходимости обновлять каждую базу вручную и тем самым останавливать работу с базами для всей организации. Стоимость использования облачного хранилища 1С для одного пользователя на год составляет 1040 рублей [18]. Доступ к базе

необходим пяти сотрудникам, а именно: директору, двум бухгалтерам, работающим в офисе и двум работающим удалённо. В итоге для доступа пяти пользователей к облаку затраты на год составят 5 200 рублей. Переносом баз в облачное хранилище будут заняты штатные программисты, а, следовательно, дополнительных затрат это не повлечет.

Помимо переноса баз 1С, который значительно ускорит и упростит работу коллектива, существует необходимость в замене устаревшего оборудования, за которым трудятся работники. Замене будет подлежать оборудование как головного офиса, так и обособленного подразделения, то есть компьютеры директора, двух бухгалтеров, начальника отдела СБиС и менеджера. В общей сложности замена пяти компьютеров, а значит покупка и сборка пяти системных блоков, покупка пяти мониторов и пяти комплектов необходимой периферии (компьютерная мышь и клавиатура). Грамотный подбор комплектующих позволит организации не только обеспечить сотрудников высокопроизводительной техникой на несколько лет вперёд, но и сэкономить денежные средства. По итогу такая замена будет стоить организации 165 000 рублей (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Стоимость нового оборудования

Комплектующие	Стоимость, руб.	Количество	Сумма
Процессор	7 700	5	38 500
Материнская плата	5 600	5	28 000
Корпус	1 300	5	6 500
Оперативная память	4 200	5	21 000
Жесткий диск 1т	3 200	5	16 000
Блок питания	2 000	5	10 000
Монитор	7 500	5	37 500
Клавиатура	900	5	4 500
Мышь	600	5	3 000
Итого	33 000		165 000

Замена оборудования достаточно дорогостоящее мероприятие, но в данной ситуации, когда количество сотрудников снизилось уменьшилось и количество затрачиваемых средств на оплату труда, а, следовательно, данные средства можно перенаправить на обновление оборудования.

Ещё одним выявленным в ходе анализа недостатком, является сложная управленческая структура. Так как движение информации через все управляющие звенья занимает большое количество времени, то и решение задач становится менее оперативным, а когда решение простой задачи занимает много времени клиенты остаются недовольными либо уходят. Следовательно, подобные ситуации негативно сказываются на имидже организации, что уменьшает количество клиентов. Так как у обособленного подразделения заработная плата зависит от полученной выручки, то их заработок уменьшается, что снижает мотивации, то есть желание работать. Как уже было изложено ранее подобно выстроенную управленческую структуру упростить возможности нет, но даже несмотря на её негативное воздействие на деятельность персонала это не является обязательным. В случае решения выше изложенных проблем, а именно выплата достойного вознаграждения сотрудникам за проделанную работу, внедрение системы премирования и улучшений условий труда, данный недостаток превратится в обычную трудовую обязанность не оказывающую негативного воздействия ни на мотивацию персонала, ни на деятельность организации в целом.

Выше были перечислены аспекты материального стимулирования, но формируя систему мотивации персонала организации нельзя упускать и нематериальное стимулирование.

В связи с высоким показателем текучести кадров в коллективе есть острая необходимость мероприятий по сближению коллег и поднятию корпоративного духа. Также плюсом нематериального стимулирования является обозначить сотруднику его значимость для организации и для коллектива. Предлагаются следующие виды нематериального стимулирования:

- проведение конкурсов, например, «лучший менеджер/сотрудник»;

- реализовывать корпоративные мероприятия для персонала;
- разработка системы льготных и социальных привилегий;

Область управления персоналом очень далека от точной науки. Не всегда можно оценить в цифрах эффект от внедрения того или иного предложения по системе мотивации, а самые правильные действия не всегда приводят к ожидаемому результату. Следовательно, необходима осознанная и целенаправленная работа руководства организации по внедрению тех или иных методов мотивации, подходящих данному коллективу и данной организации.

3.2 Эффективность реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в управленческой деятельности предприятия ООО «Маркетинг 21 века»

Проанализировав состояние системы мотивации труда персонала в ООО «Маркетинг 21 века» можно сделать вывод, что в организации уделяется мало внимания мотивации и стимулированию труда персонала.

Следует отметить, что по итогам деятельности организации на конец 2019 г. наблюдается критично высокий процент текучести кадров (71,43%):

$$КТК_{2019} = (4 + 1) \times 100 / 7 = 71.43\% \quad (3.1)$$

Так как мотивационная составляющая играет важную роль в кадровых процессах организации, в том числе может выступать одной из первых причин увольнения сотрудников. Усиление мотивации персонала организация позволит снизить уровень текучести кадров до нормы (для данной сферы нормой является показатель в 20%), каким он и был на конец 2018 года.

$$КТК_{2018} = (2 + 0) \times 100 / 9 = 22.2\% \quad (3.2)$$

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала был разработан ряд мероприятий, а именно:

- внедрение системы наставничества;
- совершенствование системы оплаты труда;
- введение системы премирования;
- замена устаревшего оборудования;
- переход на облачное хранилище 1С;
- замена осветительных приборов;
- проведение конкурсов, например, «лучший менеджер/сотрудник»;
- реализовывать корпоративные мероприятия для персонала;
- разработка системы льготных и социальных привилегий.

Общие затраты на внедрение данных мероприятий составляют 176 200 рублей (табл. 3.2).

Стоимость мероприятий по усилению мотивации сотрудников

Мероприятие	Стоимость, руб.
Замена устаревшего оборудования	165 000
Переход на облачное хранилище 1С	5 200
Замена осветительных приборов	6 000
Итого	176 200

Не смотря на величину затрат по внедрению предложенных мероприятий, они позволят организации вернуть в норму показатель текучести кадров, так как устранят причины частого увольнения сотрудников. Нормализация уровня текучести кадров позволит организации сохранять свой коллектив в «покое», не создавая при этом «застоя» кадров. Не будет необходимости каждые 2-3 месяца искать и обучать новых сотрудников. Нагрузка на сотрудников будет равномерно распределена, что позволит избежать сильной утомлённости и стресса. Также за счет внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала, организация сможет минимизировать затраты, связанные с потерей рабочего времени и снижением производительности труда персонала, повысить заинтересованность сотрудников в результатах своей работы, повысить мотивацию персонала к труду и эффективность всей системы управления.

Подводя итоги можно сделать вывод о том, что успешное функционирование и конкурентоспособность любой организации зависит, от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности. Именно человек является главным элементом любой производственной системы. Это обуславливает необходимость раскрытия его потенциала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности.

Для ООО «Маркетинг 21 века» наиболее действенными стимулирующими средствами является эффективная система премирования, и хорошие условия труда. Премирование сотрудников обладает высоким мотивационным

потенциалом и стимулирует работу, повышая ее эффективность. Как величина непостоянная, она позволяет вовремя и обоснованно влиять на результаты труда, реагировать на определенные реальные достижения работника, оценивать его непосредственный трудовой вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг работников.

Предложенные меры по повышению мотивации и стимулированию труда положительно повлияют на эффективность трудовой деятельности в рабочем коллективе, а также на эффективность деятельности всей организации. У работников проявится заинтересованность в результатах своей работы, поэтому они начнут ее выполнять более ответственно и качественно.

Выводы по разделу

Проведя анализ деятельности ООО «Маркетинг 21 века», было выявлено отсутствие системы мотивации и стимулирования персонала. Были разработаны мероприятия по её внедрению, рассчитаны затраты, а также представлена эффективность от внедрения разработанной системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Маркетинг 21 века».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это использование мотивов поведения человека для управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Мотивация включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты [17].

Существует множество мотивов, которые заставляют человека трудиться, к ним относят:

1. Достижение материального благополучия.
2. Получение признания профессионализма или вклада в развитие организации.
3. Получение опыта и профессиональное развитие.
4. Увеличение социального статуса и реализация личных амбиций.
5. Причастность к работе коллектива.
6. Соперничество и завоевание лидерских позиций.

Мотивация играет важную роль в деятельности организации, следовательно, над вопросом мотивации работника множество авторов и было создано множество теорий. К самым известным из них относят:

1. Градация потребностей Маслоу
2. Подход ERG
3. Приобретенные потребности МакКлелланда
4. Двухфакторный подход Герцберга
5. Теория ожидания Врума
6. Модель Портера-Лаулера
7. Гедонический мотивационный метод
8. Психоаналитический мотивационный метод
9. Теория «драйвов»
10. Метод условных рефлексов
11. Методы Макгрегора «Х» и «У»

Существует большое множество мотивационных теорий. Менеджеру необходимо выбрать наиболее подходящую либо скомбинировать несколько подобных теорий, так как это позволит ему правильно организовать сотрудников организации и добиться при этом прогрессивных результатов.

В дипломной работе была рассмотрена системы мотивации персонала ООО «Маркетинг 21 века». Организация занимается оказанием услуг в области бухгалтерского учета и налогового консультирования, а также проведением финансового аудита. Помимо перечисленного организация имеет обособленное подразделение, которое выступает точкой продаж IT-компании «Тензор» и занимается распространением её основного продукты – программы СБиС.

ООО «Маркетинг 21 века» – это не большая организация с небольшим штатом сотрудников. В связи с тем, что и головная организация, и обособленное подразделение находятся в одном здании, они тесно взаимодействуют и имеют общую организационную структуру. Также выгодное расположение обусловлено «соседством» со зданием Федеральной налоговой службы, что обеспечивает организацию большим потоком клиентов. Помимо этого, в здании находится большое количество офисов, оказывающих сопутствующие услуги, к примеру выпуск печатей; юридические консультации; настройка, установки и продажа кассового оборудование; распространение таких программных продуктов как «СБК Контур» и «1С» и т. д. Наличие подобных офисов в шаговой доступности позволяет организации более эффективно вести свою деятельность и оперативно реагировать на различные запросы клиентов. Так же не мало важным является и тот факт, что сотрудники данных офисов могут привлекать новых клиентов.

Не смотря на преимущества, которые есть у организации в ходе проведённого анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Маркетинг 21 века» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие адаптации и обучения сотрудников;
- материальное стимулирование: низкий уровень оплаты труда;

- неукомплектованное штатное расписание: недовольство с перегрузкой работой, из-за нехватки персонала, а также текучесть кадров;
- материальное стимулирование: отсутствие системы премирования;
- условия труда;
- сложная управленческая структура;
- нематериальное стимулирование: недостаточно проводимых мероприятий, способствующих формированию коллективного «духа» предприятия.

Для их устранения были предложены следующие меры:

- внедрение системы наставничества;
- совершенствование системы оплаты труда;
- введение системы премирования;
- замена устаревшего оборудования;
- переход на облачное хранилище 1С;
- замена осветительных приборов;
- проведение конкурсов, например, «лучший менеджер/сотрудник»;
- реализовывать корпоративные мероприятия для персонала;
- разработка системы льготных и социальных привилегий.

Применение которых позволит повысить мотивацию и стимулирование труда, положительно повлияют на эффективность трудовой деятельности в рабочем коллективе, а также на эффективность деятельности всей организации. У работников проявится заинтересованность в результатах своей работы, поэтому они начнут ее выполнять более ответственно и качественно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019)
2. Агеева, О. А. Бухгалтерский учет: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Агеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 273 с.
3. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 330 с.
4. Годфруа, Ж. Что такое психология: В 2 т. – Т. 1. М.: Мир, 1992. С. 264.
5. Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 412 с.
6. Гринь, М. Г. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ): учебное пособие / М. Г. Гринь. — Брянск: Брянский ГАУ, 2017. — 424 с.
7. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — 2-е изд. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. - 208 с.
8. Завертаная, Е. И. Управление качеством в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. И. Завертаная. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 307 с.
9. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2008. — 248 с. 2
10. Кузнецова, Е. А. Управление условиями и охраной труда: учебник и практикум для вузов / Е. А. Кузнецова, В. Д. Роик. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 302 с.

11. Маслихина, В. Ю. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В. Ю. Маслихина. — Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. — 228 с. 35
12. Мелихов, В. А. Учет и анализ: учебное пособие / В. А. Мелихов, Е. С. Шемет. — Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2018. — 96 с.
13. Румянцева, З.П. Менеджмент организации: учеб. пособие / З.П. Румянцевой [и др.] - М.: ИНФРА-М, 2012. – 432 с.
14. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 195 с.
15. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. / Б. З. -М.: ИНФРА-М, 2011. -477 с.
16. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 314 с.
17. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. / Ж. Нюттен – М., 2014. – 198 с.
18. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 389 с.
19. Пасечникова, Л. В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л. В. Пасечникова, И. В. Зенченко. — 2-е изд. — Москва: ФЛИНТА, 2018. — 161 с.
20. Сергеев, А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. Образования / А. М. Сергеев. — 4-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 288 с.
21. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2007. — 235 с.

22. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 208 с.

23. Горбачева А. В. К вопросу о понятии «Охрана труда» // Вестник ВолГУ. Серия 5: Юриспруденция. – 2015. №1. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-ohrana-truda>

24. Иващенко М.А. Понятие и сущность мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 6 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2018/06/86706>

25. Ключевский Алексей Игоревич Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. 2017. №2 (15). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-personala-1>

26. Лукашевская Д. А. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА // Вестник ГУУ. 2020. №1. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razlichiya-mezhdu-motivatsiey-i-stimulirovaniem-personala-1>

27. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/87/16631/>

28. Пеняева Е. Л. Системы оплаты труда // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2006. №8. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-oplaty-truda>

29. Сергушина Елена Сергеевна, Богатырская Валентина Алексеевна, Новичкова Юлия Евгеньевна, Логинов Валерий Викторович АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В

СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ // E-Scio. 2019. №2 (29). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovoho-zyaystvennoy-deyatelnosti-organizatsiy-v-sovremennyh-usloviyah>

30. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://feb-web.ru/>

31. Шарипова Н.А., Бусс Д.В. Различия между мотивацией и стимулированием персонала // СТЭЖ. 2016. №2 (23). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razlichiya-mezhdu-motivatsiey-i-stimulirovaniem-personala>

32. ГЛОССАРИЙ ПО ПОЛИТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ. -М РУДН, 2003 Г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vocabulary.ru/slovari/glossarii-po-politicheskoi-psihologii-avtorskii-kollektiv-rudn.html>

33. ГЛОССАРИЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ. ПОД. РЕД. Н. ГУБИНА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vocabulary.ru/slovari/glossarii-psihologicheskikh-terminov.html>

34. Мотивация и стимулирование работников: почему это не всегда работает // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mystroimmir.ru/psihologiya/motivatsiya-stimulirovanie.html>

35. Мотивация персонала// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html

36. Словарь // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovarnik.ru/html-turist/m/motivaci8.html>

37. Тарифы Scloud // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scloud.ru/tariffs_arend_1c/

38. Текучесть персонала: причины и пути решения // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://efsol.ru/articles/staff-turnover.html>