

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка предложений по повышению эффективности стимулирования персонала организации (на примере ООО «UZDIGITAL TV»)

Студент

К.Р. Хамидова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Разработка предложений по повышению эффективности стимулирования персонала организации (на примере ООО «UZDIGITAL TV»»).

Объем работы: 77 листов (без учета приложений), в том числе 7 рисунков и 14 таблиц. Приложений в работе 2. При написании работы были использованы 51 источник, включая электронные ресурсы.

Ключевые слова работы: стимулирование, мотивация, трудовая деятельность, управление персоналом, методы стимулирования, результативность, производительность, вознаграждение.

Объектом исследования выступает организация ООО «UZDIGITAL TV».

Предметом исследования в бакалаврской работе является система стимулирования труда персонала на ООО «UZDIGITAL TV».

Цель бакалаврской работы – проведение оценки влияния стимулирования на производительность труда работников в организации, анализ связей между стимулированием и продуктивностью сотрудников, разработка рекомендаций по оптимизации системы стимулирования труда персонала ООО «UZDIGITAL TV».

Поставлены следующие задачи работы для решения указанных целей: изучить теоретические основы стимулирования работы персонала; произвести оценку существующих систем стимулирования работы персонала; выявить недостатки модели стимулирования персонала; на базе полученных данных сделать вывод по результатам анализа и выдвинуть предложения по повышению эффективности системы стимулирования труда на ООО «UZDIGITAL TV».

Хронологический период исследования составляет 3 года: 2017-2019 годы.

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы стимулирования труда в организации .....	7
1.1 Понятие стимулирования персонала и его значение в современных условиях .....	7
1.2 Экономические методы стимулирования различных категорий персонала .....	17
2 Особенности стимулирования персонала на предприятии ООО «UZDIGITAL TV» .....	27
2.1 Характеристика и организационно – экономические показатели деятельности ООО «UZDIGITAL TV» .....	27
2.2 Анализ действующей системы стимулирования персонала .....	36
3 Направления совершенствования методов стимулирования персонала предприятия на ООО «UZDIGITAL TV» .....	54
3.1 Предложения по повышению эффективности стимулирования персонала предприятия ООО «UZDIGITAL TV».....	54
3.2 Обоснование экономической эффективности предложений по повышению эффективности стимулирования персонала.....	58
Заключение .....	71
Список используемой литературы .....	75
Приложение А «Анкета» .....	78
Приложение Б «Итоги подготовительного этапа по совершенствованию системы мотивации в организации ООО «UZDIGITAL TV»».....	80

## Введение

В современном мире одним из основных элементов развития предприятия становится повышение эффективности системы стимулирования труда рабочих. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется успешной системой стимулирования труда и для предприятия очень важно эффективно замотивировать и/или застимулировать работников продолжать двигаться в одном направлении, преследуя единую общую цель.

Таким образом, оно нацелено на мотивацию сотрудника к результативному и высококачественному труду, который даёт возможность получить определенную прибыль, а также покрыть издержки предприятия на организацию процесса производства и оплаты труда.

Прибыль предприятия используется на выплату налогов в бюджет страны и на расширение производственной базы. Так, стимулирование труда представляет немаловажную значимость для экономики государства и его развития.

На сегодняшний день материальное стимулирование имеет меньшее значение по сравнению с моральными стимулами из-за постоянно меняющихся потребностей работников. В нынешней экономике стимулирование труда на предприятиях должно быть нацелено на совершенствование персонала, на развитие в них интереса в преуспевании компании в целом.

Проблемы, поставленные и решенные в рамках выпускной квалификационной работы, в том числе практические трудности, сопутствующие процессу проведения оценки эффективности влияния стимулирования на производительность труда, определяет актуальность бакалаврской работы.

Целью данной бакалаврской работы является проведение оценки влияния стимулирования на производительность труда работников в

организации, анализ связей между стимулированием и продуктивностью сотрудников, разработка рекомендаций по оптимизации системы стимулирования и мотивации труда персонала ООО «UZDIGITAL TV».

Для того чтобы достичь поставленную цель необходимо реализовать следующие задачи:

- изучить теоретические основы стимулирования работы персонала;
- произвести оценку существующих систем стимулирования работы персонала;
- выявить недостатки модели стимулирования персонала;
- на базе полученных данных сделать вывод по результатам анализа и выдвинуть предложения по повышению эффективности системы стимулирования труда на ООО «UZDIGITAL TV».

В качестве объекта исследования рассматривается организация ООО «UZDIGITAL TV».

Предметом бакалаврской работы является система стимулирования труда персонала на ООО «UZDIGITAL TV».

Вопросы, касающиеся стимулирования труда персонала различных категорий, а также методы стимулирования, постоянно находятся в центре внимания. Значительный вклад в изучение отдельных теоретических проблем и разработку практических рекомендаций внесли такие отечественные исследователи, как Пережогина К. А., Абрамова С. В., Смирнова Н.К., Хныкин Г.В. и другие.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что в ней непосредственно рассмотрены теоретические основы стратегии совершенствования системы стимулирования труда.

Практическая значимость работы определяется формированием направлений развития системы стимулирования сотрудников ООО «UZDIGITAL TV».

Источниковая база исследования представлена работами отечественных и зарубежных авторов.

Данная дипломная работа объемом 84 страницы состоит из введения, трех глав, составляющих основную часть, заключения, списка использованной литературы, содержащего 51 источник, а также приложений

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, ставятся основная цель и задачи для ее достижения.

Во введении обосновывается актуальность предмета исследования, излагаются основная цель и задачи, которые необходимо решить для ее достижения.

В первой главе представлены теоретические аспекты концепции стимулирования персонала. Определено основное теоретическое понятие стимулирования персонала и проанализировано его значение в современных условиях, рассмотрены общепринятые формы стимулирования трудовой деятельности сотрудников, представлены экономические методы стимулирования различных категорий персонала.

Во второй главе рассматривается информация о стимулирующей деятельности предприятия ООО «UZDIGITAL TV», здесь проведен анализ экономических показателей деятельности компании, анализ кадрового состава, проведено исследование удовлетворенности действующим механизмом стимулирования сотрудников и определены основные проблемы, возникающие на предприятии в области стимулирования труда.

В третьей главе разработаны основные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала на данном предприятии.

# **1 Теоретические основы системы стимулирования труда в организации**

## **1.1 Понятие стимулирования персонала и его значение в современных условиях**

Концепция стимулирования стала краеугольным камнем для привлечения, поощрения и удержания эффективных сотрудников в организации. Каждый работник получает зарплату или вознаграждение в обмен на работу, которую он выполняет. Традиционно организации часто считают, что заработная плата является самым большим мотивирующим фактором для повышения эффективности работы сотрудников.

С экономической точки зрения, человек работает и зарабатывает деньги, которые затем используются более непосредственно для удовлетворения потребностей, как правило, физиологических для приобретения продуктов питания, жилья и одежды, а также для приобретения других полезных вещей. Работодатели также имеют идеологию, что для того, чтобы получить лучшее от сотрудников, уместно предложить им больше денег.

Таким образом, одни работники верят в деньги, в то время как другие верят в другие стимулы, такие как признание заслуг, гарантия занятости, сплоченность групп, благоприятные условия, обучение и т.д.

Влияние на деятельность сотрудника через стимулы считается называть Стимулированием. В свою очередь, внешний импульс к работе, вызванный моральным, материальным, групповым или личным интересом (в большинстве случаев, финансовое вознаграждение в той или иной форме), можно назвать стимулом [5].

Стимулирование играет важнейшую роль в достижении целей и бизнес-задач в глобальном масштабе и не менее важна для компаний, которые работают в команде, состоящем из работников, работающих

независимо друг от друга. Убедиться, что цели и ценности каждого сотрудника на рабочем месте соответствуют миссии и видению организации, важно для создания и поддержания высокого уровня мотивации, который может привести к повышению производительности, улучшению качества работы и финансовой выгоде во всех отделах.

Более того, повышение стимулирования, приверженности и вовлеченности являются ключевыми организационными аспектами в настоящее время. Разработка компенсационной политики играет важную роль в мотивации персонала на высокий уровень производительности, дискреционных усилий и вклада [6].

Главным задачам стимулирования труда можно отнести совершенствование индивидуальных способностей персонала, повышение качества, эффективности и производительности труда, формирование трудовой морали работников, снижение себестоимости товаров, продукции, работ и услуг, увеличение прибыли предприятия и присвоение статус организации с высокой конкурентоспособностью и рентабельностью производства, продукции или активов.

Система стимулирования труда должна строиться на следующих принципах [15]:

– Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Этот принцип заключается в том, что вознаграждение за труд работник получает как можно чаще. Например, предприятие выплачивает вознаграждения раз в неделю, а не раз в месяц. Положительным этот принцип является не только для работника, но и для работодателя, так как он действует по принципу: лучше меньше платить, но чаще. При данном принципе работник четко понимает взаимосвязь между своей работой и ее вознаграждением.

– Сочетание моральных и материальных стимулов. Моральные стимулы не менее важны, чем материальные. Эти виды стимулирования труда необходимо сочетать: не только выдавать премии работникам, но и



делать акцент на их личных качествах, в первую очередь на профессионализм и старательность.

– Политика кнута и пряника. Применение «антистимулов». К ним относятся выговоры, штрафы, увольнения.

– Ощутимость. Стимул должен быть значимым и ощутимым для работника.

Стимулы бывают разных форм, и то, что мотивирует одного человека, не обязательно является одинаковым для членов его команды. Поэтому важно понять, как различаются мотивация и удовлетворенность отдельных людей и как эти различия влияют на общее стремление и решимость команды к достижению цели.

Для лучшего понимания сложностей стимулирования исследователи за эти годы разработали ряд теорий, которые пытаются объяснить, почему люди ведут себя так, как они ведут себя, а также пытаются предсказать, что люди на самом деле будут делать, основываясь на этих теориях. [4].

Меры стимулирования, такие как заработная плата, вторичные льготы и нематериальные вознаграждения, признание заслуг или санкции традиционно используются для мотивации сотрудников к повышению производительности труда. Мотиваторы могут быть положительными и/или отрицательными. Уменьшение дискомфорта или порочных стимулов, отдающих предпочтение некондуктивному поведению, часто может быть важнее, чем изобретение новых стимулов. На рисунке 1 представлены основные формы стимулирования.



Рисунок 1 – Формы стимулирования

Стимулы, влияющие на мотивацию персонала:

- Оплата труда, заработная плата и т. д.
- Прямые финансовые льготы, такие как пенсия, страхование на случай болезни/здоровья/жизни; пособия (на одежду, жилье и т. д.), субсидии, разделение прибыли.
  - Косвенные финансовые льготы, такие как субсидированное питание/одежда/жилье/транспорт, стипендии, налоговые льготы и т. д., отсроченная компенсация, например, оплата выслуги лет.
- Гибкий график работы, частичная/временная занятость; академический отпуск, учебный отпуск, каникулы, отпуск и т. д.
- Условия труда, охрана труда, техника безопасности, места отдыха и развлечений.
  - Удобства, доступ в школу, инфраструктура, транспорт и т. д.
  - Безопасность работы;
  - Карьера/профессиональное развитие/возможности обучения.
  - Обратная связь, коучинг, ценность для организации.
  - Солидарность, общение, товарищество, любовь, страсть.
  - Статус, престиж, признание.
  - Чувство долга, цель, миссия.

– Безопасность, возможности, стабильность.

Таким образом, стимулы могут быть экономическими, которые приходят в той или иной форме платежа или денежного перевода. Некоторые из финансовых стимулов являются прямыми, например, заработная плата, пенсия, страхование, бонусы и т. д. Другие являются косвенными, например, субсидируемое питание, одежда или жилье.

Важно проводить различие между надлежащим уровнем оплаты труда и специальной поощрительной выплатой для вознаграждения за результаты работы. В частном секторе финансовые стимулы, как правило, ассоциируются с более высокими показателями работы, хотя можно наблюдать и обратное воздействие. Денежные вознаграждения, как показано, имеют более высокую ценность там, где вознаграждение является низким. Условия в государственном секторе существенно отличаются от условий в частном секторе.

Нефинансовые стимулы бывают разных форм: подарки, награды, поездки. Некоторые из них более ощутимы, чем другие, потому что они видны и/или могут быть сопоставлены с финансовыми преимуществами. Менее ощутимые стимулы связаны, например, с гибкостью работы, независимостью в работе, признанием ее работы и возможностями продвижения по службе. Ценность нефинансовых материальных стимулов, по-видимому, воспринимается как функция психологических процессов.

Следует также проводить различие между формальными и неформальными стимулами. Официальными являются, например, шкалы окладов и материальные права персонала. Неофициальные стимулы могут также быть легитимными в зависимости от контекста, но могут также представлять собой каналы получения личных выгод в результате коррупционной практики или патронажа. Существует также ряд различий между нематериальными стимулами. Как и в целом материалистические стимулы, нематериальные стимулы могут быть «корыстными», например психологические льготы, связанные со статусом власти.

Долгое время считалось, что внутренняя и внешняя мотивация - это добавка, которую можно легко комбинировать для получения оптимальных характеристик. Сегодня признано, что существуют компромиссы. Мотивы также имеют динамическую природу. По мере изменения контекста и тенденций люди также адаптируют свои взгляды и предпочтения. Различные профессиональные группы реагируют по-разному. Со временем происходит эволюция, когда мотивация меняется с возрастом. Хотя возможность путешествий, например, может быть очень привлекательной для молодых, одиноких специалистов, она может стать обузой для семейного окружения. Мотивация и реагирование на стимулы также зависят от пола.

На сегодняшний день рассматриваются три модели зарубежного опыта системы стимулирования труда – американская, японская и западноевропейская. Характеристики этих моделей могут быть полезны для организаций, которые разрабатывают соответствующие организационные и системы оплаты труда в своем бизнесе [39].

Западноевропейская модель. Мотивация персонала во Франции основана на стратегическом планировании, лояльном налогообложении и свободной конкуренции. Французы не одобряют сверхурочную работу в отличие от японцев. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Евросоюза – всего 35 часов.

Американская модель (США и Канада). Подход к мотивации в американских компаниях основан на стимулировании активности персонала. Успех американской модели мотивации обусловлен ориентацией американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Мотивационная схема для сотрудников в Германии основана на мировоззрении, что сотрудник является свободным человеком со своими интересами, который несет личную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает в себя учет общественных интересов и определение места индивида в рыночной системе.

Японская модель. Рост производительности труда в Японии превышает рост уровня жизни и заработной платы. Однако японский опыт действителен только в обществе с сильным чувством гражданской ответственности и уверенностью в себе, где общие интересы превалируют над индивидуальными потребностями и выраженной готовностью идти на личные жертвы ради общего блага.

В Нидерландах материальная мотивация основана на льготах и вознаграждении. Например, если сотруднику необходимо обратиться к врачу или в банк, работодатель предоставит несколько часов работы для решения личных проблем - и оплатит это время в полном объеме. А если работник находится в отпуске по болезни более трех месяцев, он имеет право на компенсацию в виде дополнительного дня оплачиваемого отпуска.

Британская модель мотивации труда предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе системы предполагают, что заработная плата работников зависит от общей прибыли предприятия. Существует также схема с «колеблющейся» зарплатой, которая варьируется в зависимости от дохода компании. Коллективные договоры между работниками и работодателями Великобритании содержат норму, в соответствии с которой работники обязаны выплачивать часть прибыли компании.

Изучая международный опыт возникает вопрос, почему программы стимулирования сотрудников работают? И какие преимущества они приносят организации в современных условиях?

С корпоративной точки зрения, существуют традиционные стимулы для сотрудников: повышение зарплаты, продвижение по службе – стандартные атрибуты успешной карьеры, и они работают в определенной степени [45].

Тем не менее, компании все чаще осознают, что им необходимо иметь более целостный подход к тому виду льгот, которые они предлагают, и давать вещи, которые не обязательно могут быть столь же осязаемыми.

Самый очевидный из них – это обеспечение здоровья и хорошего самочувствия, здоровая рабочая сила, которая часто занимается физическими упражнениями, гораздо более продуктивна.

Еще одно преимущество, которое следует учитывать, — это профессиональное развитие. Для потенциальных сотрудников стало большой удачей знать, что компания поможет им продвигаться по карьерной лестнице через обучение. Эффективная платформа обучения и развития талантов станет значительным прим имуществом.

Действительно ли то, что компании предлагают в виде льгот, делает сотрудников счастливыми? И да, и нет. Повышение по карьерной лестнице и увеличение зарплаты несмотря на то, что они имеют преимущества, не всегда рассматривается как самое важное из стимулов в рабочем процессе.

Опрос, проведенный в 2017 году в США, показал, что другие факторы считаются сотрудниками более важными для их благополучия и счастья [46].

Две вещи, которые сотрудники, участвовавшие в опросе, отметили, как более важные, — это семья и друзья. Помня об этом, можно рассмотреть план поощрения, который вознаграждает команду за то, что она больше времени проводит с близкими людьми, если они достигают поставленных целей.

Сотрудникам также нравится, когда их организация признает их вехи и достижения, например, годы службы или превышение личных показателей эффективности. Хорошо структурированный план поощрения сотрудников должен включать ежегодное поощрение сотрудников, в рамках которого работодатель награждает плакатами и небольшими подарками сотрудников, проработавших в команде более 5 лет.

Ниже приводятся преимущества реализации планов по стимулированию сотрудников.

1. Лояльность. Работники, которые чувствуют, что их усилия признаны, даже в малой степени, гораздо более лояльны к своей компании.

2. Удержание сотрудников. С лояльностью также приходит удержание. В среднем, текучесть кадров составляет около 15% в год, но это варьируется в зависимости от сектора. По статистике в соответствии с правильным планом стимулирования сотрудников, показатели удержания сотрудников увеличиваются.

3. Мотивация и вовлечённость. Знание того, что ваша работа признана и вознаграждена, является огромной мотивацией для любого сотрудника. Мотивированная команда – это также та, которая занимается своей работой и более привержена ценностям, идеалам и целям своей организации.

4. Производительность. И последнее, не менее важное: лояльная, мотивированная, вовлеченная и, прежде всего, счастливая рабочая сила намного продуктивнее. Стратегическое внедрение стимулов в рабочий процесс более чем окупается более высоким качеством и объемом работы.

Можно подумать, что программы стимулирования сотрудников – это всего лишь «вишенка на торте», лишнее, от которого можно отказаться, но это было бы ошибкой. Стимулирование сотрудников является ключевым компонентом создания, развития и удержания команды [45].

Сегодняшние программы стимулирования работников должны учитывать желания и потребности современного работника. Такие поощрения, как платный транспорт, спортзалы и бесплатный кофе/чай, могут быть не такими жизнеспособными, как раньше, так как почти каждая организация предлагает их.

Однако, в связи с тем, что сотрудники все больше и больше узнают о доступных им вариантах (с точки зрения возможностей трудоустройства), компаниям приходится как никогда жестко конкурировать, чтобы привлечь лучших талантливых специалистов.

Чтобы выделиться, работодателям и менеджерам необходимо модернизировать свой подход к стимулированию сотрудников и мыслить нестандартно при создании программ стимулирования сотрудников. По статистике:

– 90% компаний с самой высокой эффективностью используют стимулы и вознаграждения для удержания и поощрения сотрудников [47];

– 99% сотрудников имеют уникальные предпочтения вознаграждения, что делает стимулы хорошей альтернативой традиционной системе вознаграждений [48];

– 80% сотрудников предпочитают «сильные» стимулы, а не высокую зарплату [49];

– 78% сотрудников готовы оставаться на своих рабочих местах благодаря конкурентным льготам и стимулам, которые компания предлагает [50].

В дополнение к этой статистике в таблице 1 представлено различие между компаниями, которые предлагают стимулы, и компаниями, которые не предлагают [51].

Таблица 1 – Различие между компаниями, которые предлагают стимулы, и компаниями, которые не предлагают

Предлагают стимулы	Не предлагают стимулы
Привлекают талантливых и уверенных в себе профессионалов	Привлекают среднестатистических работников
Более быстрый рост бизнеса в короткие сроки	Замедленный рост бизнеса
Сохраняют лучшие таланты благодаря лояльности сотрудников	Низкий уровень удержания персонала, а также отсутствие лояльности сотрудников
Бизнес станет устойчивым	Часто приходится сталкиваться с трудностями, даже после долгих лет работы



## **1.2 Экономические методы стимулирования различных категорий персонала**

Методов стимулирования труда работников достаточно много. Возникает вопрос, какой метод выбрать?

Проблема выбора метода заключается в том, что методы по-разному влияют на группы людей, и это зависит от методов управления и вида деятельности предприятий.

Стоит отметить, что один и тот же метод стимуляции может быть эффективным в определенный момент, в то время как другой - нет.

Менеджер должен постоянно анализировать потребности сотрудников, чтобы выбрать эффективный метод стимулирования работы персонала.

Например, мы приведем основные методы стимулирования сотрудников к продуктивному труду [15]:

1. Экономический метод. Это система мер, использующих материальные средства для мотивации участников производства к работе по созданию социального продукта. Характер, форма и методы экономического стимулирования зависят от доминирующих производственных отношений в обществе.

Наиболее распространенным типом системы экономического стимулирования является заработная плата: зарплата мотивирует людей приходить на работу и выполнять свои обязанности. Тем не менее, существуют и другие типы структур экономического стимулирования. Вот пять общих примеров.

Налоговые льготы. Налоговые льготы, также называемые «налоговыми льготами», представляют собой снижение налогов, которое правительство делает для стимулирования расходов на определенные статьи или виды деятельности. Налоговые льготы часто называют отличным способом стимулирования экономического развития. Примером корпоративного

налогового стимулирования является правительство, предоставляющее крупным компаниям налоговые льготы в обмен на то, что они строят офис или завод в своем городе. Этот тип налоговых льгот стимулирует экономику в этой области, предоставляя компании возможность предоставлять рабочие места, а также предоставлять товары или услуги для покупки.

**Финансовый стимул.** Финансовый стимул — это более широкий термин, который охватывает любую денежную выгоду, предоставляемую потребителю, работодателю, корпорации или организации, чтобы побудить их сделать то, что они иначе не могли бы сделать. Для сотрудников финансовый стимул может включать опционы на акции или комиссионные, которые поощряют определенные виды работы (вспомните о продавцах, комиссионные которых считаются стимулами продаж). Для клиентов примером финансового стимула является скидка, например, продажа «купи один - получи один - бесплатно», которая стимулирует увеличение расходов под видом сбережений.

**Субсидии.** Субсидии — это государственные программы стимулирования, которые предоставляют предприятиям определенные суммы денег, чтобы помочь им расти.

**Негативные стимулы.** Негативные экономические стимулы или сдерживающие факторы наказывают людей в финансовом отношении за совершение определенных действий. Это способ стимулировать конкретные действия, не делая их обязательными.

2. Организационно-распорядительный метод продвижения труда базируется на Трудовом кодексе и инструкциях руководителя предприятия. Каждое предприятие должно иметь определенную структуру управления, определяющую уровень менеджеров, которым подчинены работники, так как формируется работа предприятия в целом.

В таком случае требования должностных лиц будут выполняться ответственно и незамедлительно. Когда руководство компании стремится к неформальным отношениям, сотрудники больше не видят доверия в

руководстве. В результате отношения между сотрудниками и системой управления компании упадут до нуля.

3. Социально-психологический метод продвижения работы определяет поведение персонала.

Следует отметить, что психологический климат команды важнее финансовых стимулов. Этот метод позволяет избежать колебаний. Работники, которые чувствуют себя защищенными и комфортно на работе, лучше выполняют свою работу.

Бывают моменты, когда сотрудники сохраняют свою низкооплачиваемую работу только потому, что вы можете свободно общаться с коллегами, выражать свое мнение и чувствовать себя комфортно.

Для достижения положительного психологического климата в обществе можно использовать праздничные мероприятия или специальные групповые тренинги, чтобы.

На рисунке 2 представлены методы стимулирования сотрудников.

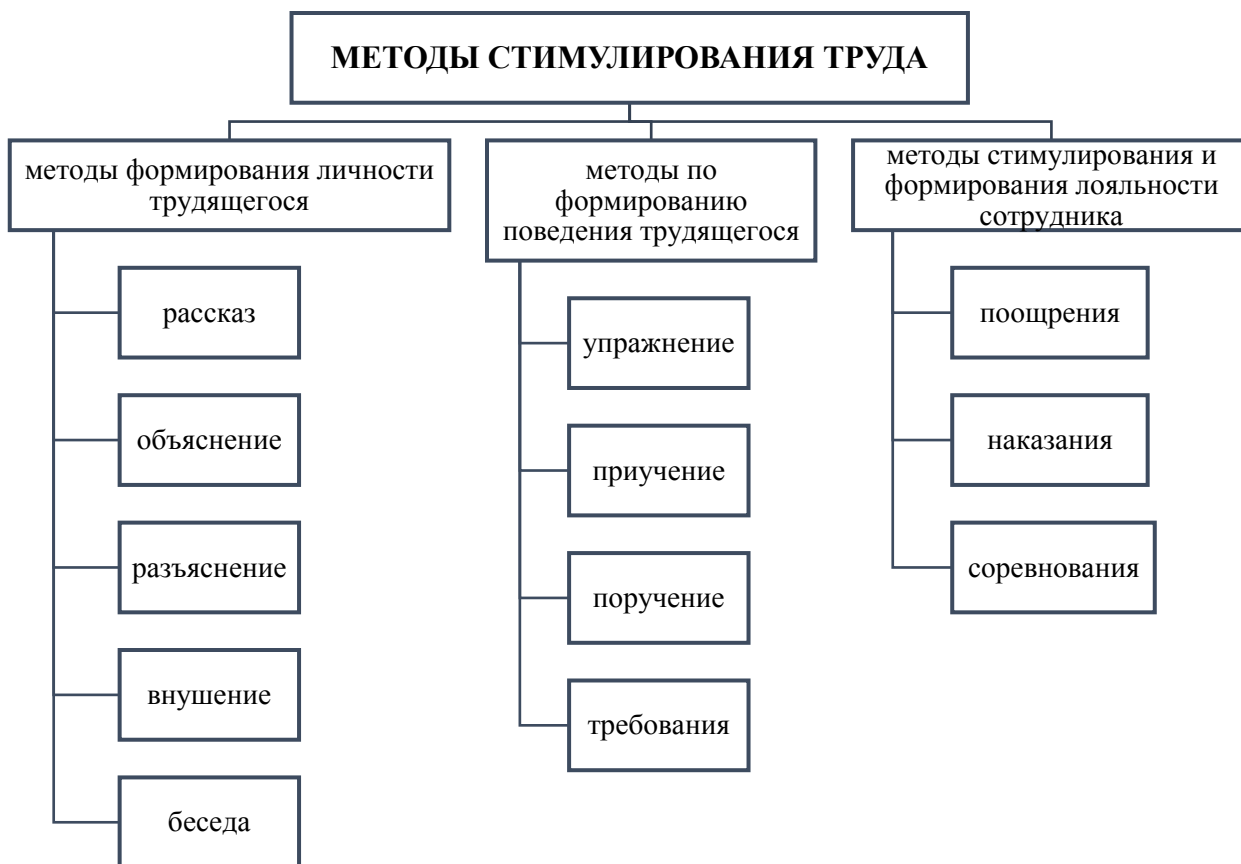


Рисунок 2 – Методы стимулирования

Некоторые компании практикуют выбор самим сотрудником тех форм стимулирования, которые он считает наиболее выгодными для него.

Каждый сотрудник должен раз в год принимать решение о том, какие формы стимулирования труда следует внедрить в организации. Каждый работник выбирает 5-10 форм поощрения, пронумерованных от более до менее интересных.

Это позволяет руководителю определить, что интересует каждого сотрудника вашей компании, и проанализировать потребности своих сотрудников.

Экономические стимулы основаны на том факте, что люди получают определенные льготы (прямые или косвенные), которые повышают их благосостояние. В таблице 2 приведены основные формы прямого экономического стимулирования.

Таблица 2 – Формы экономического стимулирования

№	Формы экономического стимулирования	Описание
1	Основная заработная плата	Денежный измеритель стоимости рабочей силы
2	Дополнительная оплата	С учетом трудностей и квалификации работы, сочетания профессий, переутомления, социальных гарантий предприятия
3	Вознаграждение	Определяет индивидуальный вклад сотрудников в конечные результаты производства в определенные периоды
4	Премия	Связывает результаты работы каждого структурного подразделения организации и сотрудника с основным критерием успешной работы предприятия-прибылью
5	Различные виды выплат	Например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.

Современное руководство уделяет все больше внимания корпоративной культуре организации как одному из наиболее важных мотивационных стимулов для персонала.

Корпоративная (организационная) культура – это набор идей, взглядов и ценностей, общих для всех членов организации, которые устанавливают руководящие принципы поведения и действий людей. Несколько факторов влияют на их формирование. Обычно стиль взаимоотношений между сотрудниками определяется характером и мнением директора компании. В организационной культуре руководство компании больше заинтересовано в механизме своего влияния на поведение и работу членов организации.

Исследования в области менеджмента показывают, что компании с сильной организационной среды достигают значительных результатов в использовании рабочей силы работников. Одной из основных задач менеджера является управление процессом мотивации так, чтобы его поведение способствовало достижению целей компании.

Управленцы всегда осознают значимость побуждения людей работать в компании, но они также предполагают, что достаточно денежного вознаграждения. В некоторых случаях эта политика успешна, хотя, по сути, она не верна. Например, Рисунок 3 показывает результаты опроса сотрудников касательно методов стимулирования, предпочитаемые ими [42].

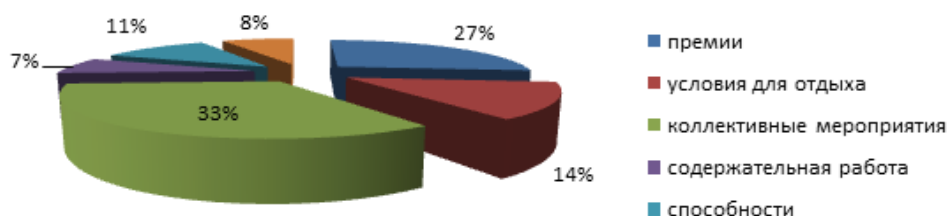


Рисунок 3 – Методы стимулирования, предпочитаемые работниками

Сотрудники, работающие в современных компаниях, как правило, гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их

работы более сложны и на них трудно повлиять. Не существует единого рецепта для разработки системы эффективной мотивации сотрудников. Эффективность стимулирования, а также другие проблемы в управлении, в основном связаны с конкретной ситуацией.

На первый взгляд экономический принцип стимулирования банален, но он является основополагающим на современных предприятиях.

Так что же означает экономическое стимулирование на практике? Это стратегия управления, которая включает в себя отслеживание результатов работы, анализ показателей и вознаграждение персонала. Многие исследования показали, что хорошее управление стимулами приводит к более счастливым сотрудникам. Более счастливые сотрудники, как правило, более продуктивны, дольше остаются в компании и являются общими активами для организации.

Чтобы создать программу управления экономическим стимулированием, организация должна следовать базовой трехэтапной программе [17].

1. Привлекать соответствующие отделы. Есть три основных отдела, которые будут участвовать в любой программе стимулирования управления: менеджмент, финансы и отдел кадров.

Эти отделы должны вместе поделиться своим опытом для определения параметров программы. Руководство должно предоставить метрики и цели программы. Отдел кадров должен разработать диапазоны компенсации, анализируя рыночные данные. Финансирование обеспечит возможность оплаты программы или предложит альтернативные ставки компенсации. Вместе эти три департамента будут обобщать основные параметры программы управления стимулированием, разработанные специально для организации. Важно не использовать предыдущие планы, полученные от других организаций, поскольку они, вероятно, будут не столь эффективными.

2. Детально проработать программу. По мере того, как создается контур программы и утверждаются широкие параметры оплаты, появятся

много вопросов, на которые необходимо ответить о том, как будет работать программа:

- чего пытается достичь организация с помощью этой программы?
- каким образом эта программа поможет организации достичь цели?
- какие сотрудники будут иметь право на участие в этой программе?
- какие выплаты доступны для преуспевающих сотрудников?
- будет ли максимальная выплата?
- какие выплаты доступны тем, кто не достиг своей цели?
- будет ли минимальная выплата?
- как эта программа будет оплачена?
- являются ли цели ясными и в формате SMART целей?

Могут быть и другие вопросы, специфические для программы управления стимулами или организации. Нужно изучить программу со всех сторон перед ее запуском, чтобы избежать проблем во время начального развертывания.

– Разработка и реализация программы. После того, как на вышеуказанные вопросы будут даны исчерпывающие ответы и утверждены тремя заинтересованными департаментами, программа будет готова к разработке. Для этого необходимо:

- установить основные цели и подзадачи;
- определить показатели эффективности;
- создать и протестировать формулу оплаты;
- установить календарь поощрительных выплат;

Также должны быть изложены все условия, в том числе, кто имеет право на получение выплат, каковы цели и должна быть четкая «дорожная карта» процесса оценки результатов работы.

Цель данного документа – обеспечить, чтобы у сотрудников не осталось вопросов по данной программе без ответа. По завершении этого процесса программа управления стимулированием может быть запущена.

## Выводы по 1 главе

Концепция стимулирования стала краеугольным камнем для привлечения, поощрения и удержания эффективных сотрудников в организации. Каждый работник получает зарплату или вознаграждение в обмен на работу, которую он выполняет. Традиционно организации часто считают, что заработная плата является самым большим мотивирующим фактором для повышения эффективности работы сотрудников.

С экономической точки зрения, человек работает и зарабатывает деньги, которые затем используются более непосредственно для удовлетворения потребностей, как правило, физиологических для приобретения продуктов питания, жилья и одежды, а также для приобретения других полезных вещей. Работодатели также имеют идеологию, что для того, чтобы получить лучшее от сотрудников, уместно предложить им больше денег.

Таким образом, одни работники верят в деньги, в то время как другие верят в другие стимулы, такие как признание заслуг, гарантия занятости, сплоченность групп, благоприятные условия, обучение и т.д.

Влияние на деятельность сотрудника через стимулы считается называть Стимулированием. В свою очередь, внешний импульс к работе, вызванный моральным, материальным, групповым или личным интересом (в большинстве случаев, финансовое вознаграждение в той или иной форме), можно назвать стимулом [5].

Стимулирование играет важнейшую роль в достижении целей и бизнес-задач в глобальном масштабе и не менее важна для компаний, которые работают в команде, состоящем из работников, работающих независимо друг от друга. Убедиться, что цели и ценности каждого сотрудника на рабочем месте соответствуют миссии и видению организации, важно для создания и поддержания высокого уровня мотивации, который



может привести к повышению производительности, улучшению качества работы и финансовой выгоде во всех отделах.

Более того, повышение стимулирования, приверженности и вовлеченности являются ключевыми организационными аспектами в настоящее время. Разработка компенсационной политики играет важную роль в мотивации персонала на высокий уровень производительности, дискреционных усилий и вклада [6].

Главным задачам стимулирования труда можно отнести совершенствование индивидуальных способностей персонала, повышение качества, эффективности и производительности труда, формирование трудовой морали работников, снижение себестоимости товаров, продукции, работ и услуг, увеличение прибыли предприятия и присвоение статус организации с высокой конкурентоспособностью и рентабельностью производства, продукции или активов.

На сегодняшний день рассматриваются три модели зарубежного опыта системы стимулирования труда – американская, японская и западноевропейская. Особенности этих моделей могут быть полезны организациям, разрабатывающим соответствующие системы организации и оплаты труда на своих предприятиях.

Преимущества реализации планов по стимулированию сотрудников.

1. Лояльность.
2. Удержание сотрудников.
3. Мотивация и вовлечённость.
4. Производительность.

Основными методами стимулирования является:

1. Экономический метод.
2. Организационно-административный метод стимулирования труда.
3. Социально-психологический метод стимулирования труда определяет поведение персонала.

Чтобы создать программу управления экономическим стимулированием, организация должна следовать базовой трехэтапной программе.

1. Привлекать соответствующие отделы.

2. Детально проработать программу.

На сегодняшний день система управления по целям является передовой в управлении персоналом.

Стоит отметить, что данная система предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей

Для совершенствования хозяйственной деятельности компании в важно обратить особое внимание на процесс управления кадрами и улучшать, и модернизировать существующую систему стимулирования кадров на предприятии.

## **2 Особенности стимулирования персонала на предприятии ООО «UZDIGITAL TV»**

### **2.1 Характеристика и организационно – экономические показатели деятельности ООО «UZDIGITAL TV»**

ООО «UZDIGITAL TV» – это компания, предоставляющая услуги платного цифрового телевидения. Полное название – общество с ограниченной ответственностью «UZDIGITAL TV». Сокращенное название – ООО «UDTV».

Компания ООО «UZDIGITAL TV» была образована в 2009 году с целью участия в реализации программы по переходу на цифровое наземное телевидение на 2010-2019 гг.

Важно отметить, что особый толчок развитию цифрового телевидения дало постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по привлечению льготного кредита Японского банка международного сотрудничества и коммерческих банков Японии для развития сети наземного цифрового телевидения Республики Узбекистан». В соответствии с Планом мероприятий в 2013-2019 годах осуществлены поставки и установки цифровых телевизионных передатчиков по всей Республике Узбекистан.

В результате мер государственной поддержки развития сети эфирного цифрового телевидения ООО «UZDIGITAL TV» в настоящее время является ведущим поставщиком платных услуг цифрового телевидения для физических и юридических лиц в Узбекистане.

Другим динамично развивающимся направлением деятельности компании ООО «UZDIGITAL TV» являются услуги, связанные с размещением рекламы на популярных телеканалах.

Юридический адрес и фактическое местонахождение организации совпадает – Республик Узбекистан, г. Ташкент, ул. Шахрисабзкая 7.

Рассмотрим краткую историю развития компании. В 2009 году берет свое начало предоставление услуг по подключению физических и юридических лиц к цифровому телевидению в Ташкенте. В штат сотрудников на тот момент входило 100 человек.

В 2010 году открываются филиалы компании в Ташкентской, Самаркандской и Бухарской областях, а также увеличивается число подключившихся абонентов, открывается сотрудничество с дилерами.

В первой половине 2011 года в Хорезмской области и Республике Каракалпакстан запущен передатчик, осуществляющий вещание цифрового телевидения. Во второй половине 2011 года в Ферганской, Андижанской, Наманганской и Кашкадарьинской областях запущена услуга цифрового телевидения.

Также в 2011 году осуществлен коммерческий запуск телевидения высокой чёткости – HD. В 2012 году запущена новая версия сайта компании. Зрительская аудитория к сентябрю 2012 года составляет 1 миллион. Введены в действие специальные акции лояльности для абонентов «Приведи друга» и скидки на дополнительные точки подключения. Привлечено более 100 партнеров компании, успешно работающих в качестве авторизованных дилеров.

Введены в использование несколько альтернативных способов приема абонентской платы (PAYNET, кассы «Алока банк», кассы «Банка Ипак Йули», почтовые отделения «Узбекистан Почтаси», СМС-Туллов, Web-SUM).

В 2013 году запущена услуга «Онлайн консультант» на официальном сайте, а также усовершенствована и упрощена регистрация и пользование услугой «Персональный кабинет». Также введены в действие специальные акции лояльности для абонентов «Дополнительная точка» и «Бесплатная повторная активация».

Введено в использование альтернативный способ приема абонентской платы посредством системы мобильного банкинга «CLICK».

Поступила в продажу новая модель оборудования с поддержкой стандарта «HD DVB-T\T2» и дополнительными функциями, а также поддержкой технологии «Smart TV». Постепенно происходит увеличение количества вещаемых каналов.

В 2014 году осуществлен запуск альтернативного способа приема абонентской платы через систему «MOY BANK».

Также в этом году обновлена система работы службы технической поддержки, а также добавлена система оценки работы операторов СТП. В 2014 году происходит открытие нового доступного пакета телеканалов «Эконом» для физических лиц.

На сегодняшний день, ООО «UZDIGITAL TV» – динамично развивающееся предприятие, проводящее подбор квалифицированных сотрудников и готовящее различные программы повышения квалификации.

Миссия компании ООО «UZDIGITAL TV» и основная цель компании – осуществление Государственной Программы перехода Республики Узбекистан на цифровое телевидение.

Компания ООО «UZDIGITAL TV» – это общество с ограниченной ответственностью.

Согласно уставу общества, общество является юридическим лицом в соответствии с законом, владеет отдельным имуществом, которое учитывается на его собственном балансе, может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права от своего имени, иметь обязательства, быть истцом и ответчиком в суде.

Перейдем к краткой характеристике основных услуг компании:

#### 1. Стереозвук в формате 5.1.

Стереозвук в формате 5.1. – это общее название шестиканальных систем объемного звучания. Система 5.1 – это наиболее часто используемая компоновка в домашних кинотеатрах. В ней используется пять каналов с полной полосой пропускания и один канал низкочастотных эффектов («точка один»). Dolby Digital, Dolby Pro Logic II, DTS, SDDS и THX – все эти

системы являются распространенными системами 5.1. Система 5.1 является также стандартным компонентом объемного звучания цифрового вещания и музыки.

Во всех системах 5.1 используются одни и те же каналы динамиков и их конфигурация, с фронтальным левым и правым, центральным каналом, двумя каналами объемного звучания (левый и правый) и каналом низкочастотных эффектов, предназначенным для сабвуфера.

## 2. Услуги «VOD».

В сфере массовой информации все большую популярность набирает «VOD» – «Video on Demand» – «видео по требованию» или «видео по запросу». Зрители больше не хотят зависеть от программы телепередач, а хотят смотреть фильмы и сериалы тогда, когда им это удобно.

«Video on Demand», в общем и целом, означает возможность запрашивать определенные информационные ресурсы в любой момент. Сделать это можно через платное телевидение, а также по запросу скачивать записи на компьютер или просматривать в интернет-браузере в потоковом режиме.

## 3. Electronic Program Guide (EPG) (электронный телегид).

Электронный телегид – это система на основе меню, которое предоставляет пользователям телевидения, радио и других медиа-приложений постоянно обновляемые меню, отображающие информацию о расписании текущих и предстоящих трансляций (чаще всего телепередач). Некоторые телегиды также оснащены функцией обратной прокрутки для продвижения контента т.н. «наверстывающего упущенное».

Неинтерактивные телегиды обычно доступны для телевидения и радио и состоят из цифрового отображения неинтерактивного меню информации о планировании программ, показываемой поставщиком кабельного или спутникового телевидения своим зрителям на выделенном канале. Телегиды передаются специализированным оборудованием для генерации видеосигналов, размещенным в центральном головном узле каждого такого

провайдера. При настройке на канал телегида отображается меню, в котором перечислены текущие и предстоящие телевизионные шоу на всех доступных каналах.

Более современной формой телегида, связанной как с телевидением, так и с радиовещанием, является интерактивный телегид. Интерактивный телегид позволяет телезрителям и радиослушателям интерактивно перемещаться по информационным меню планирования, выбирая и обнаруживая программы по времени, названию, каналу или жанру с помощью устройства ввода, такого как компьютерная клавиатура или пульт дистанционного управления телевизора. Его интерактивные меню создаются полностью в пределах локального принимающего или отображающего оборудования с использованием необработанных данных планирования, посылаемых отдельными вещательными станциями или централизованными поставщиками информации о расписании. Типичный интерактивный телегид предоставляет информацию в течение 7 или 14 дней.

Данные, используемые для заполнения интерактивного телегида, могут распространяться через сеть интернет, как за плату, так и бесплатно, и реализовываться на оборудовании, подключенном непосредственно или через компьютер к интернету.

#### 4. Функции «Timeshift» и «PVR».

Функция «Timeshift» – это запись программы на носитель информации, который будет просматриваться или прослушиваться после прямого эфира. Обычно это относится к ТВ-программам, но может также относиться и к радиопередачам в подкастах.

В последние годы, появление цифрового приемника облегчило сдвиг во времени, используя электронный телегид и запись передач на жесткий диск. Некоторые цифровые видеорегистраторы имеют и другие возможные методы сдвига времени, например, возможность начать просмотр записанного шоу с самого начала, даже если запись еще не завершена. Раньше смещение во времени осуществлялось с помощью видеокассетного видеомэгнитофона и

его функции таймера, в котором видеомаягнитофон настраивается на соответствующую станцию и записывает шоу на видеокассету.

Некоторые вещатели передают версии своих каналов со сдвигом во времени, обычно на один час раньше, чтобы дать возможность тем, у кого нет записывающих способностей, решать конфликты, а тем, у кого есть записывающие способности, более гибко планировать конфликтные записи.

Организационная структура ООО «UZDIGITAL TV», представленная на Рисунке 4, состоит из трех уровней.

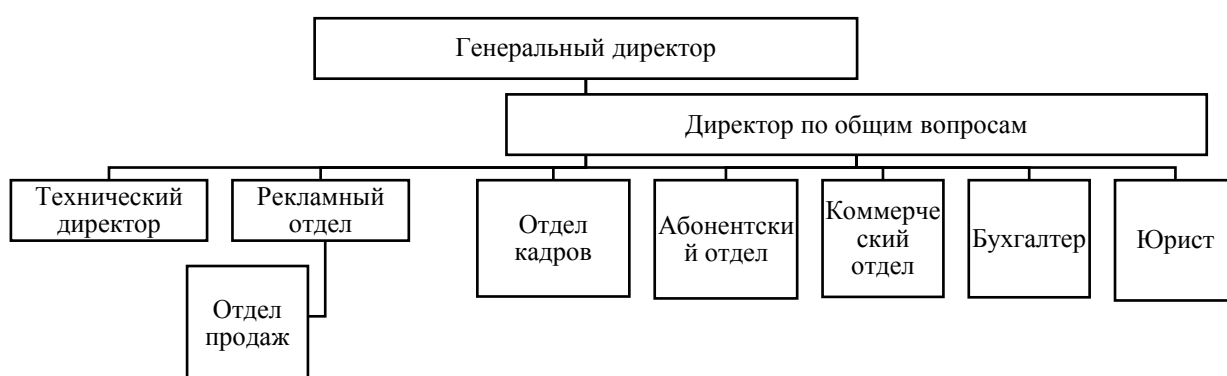


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «UZDIGITAL TV»

Первый уровень представлен директором организации, второй – директором по общим вопросам, третий уровень включает основные подразделения. У каждого подразделения имеются свои определенные функции и задачи.

Руководство ООО «UZDIGITAL TV» и его текущей деятельностью осуществляет генеральный директор.

Директор предприятия обеспечивает бесперебойное функционирование предприятия, представляет и защищает ее интересы, осуществляет долгосрочное планирование.

В его подчинении находится технический директор, директор по общим вопросам, главный специалист отдела кадров, начальник



абонентского отдела, начальник рекламного отдела, начальник коммерческого отдела, бухгалтер, юрист.

Достоинством данной структуры являются простота, специфичность задач и исполнителей.

Один управляющий концентрирует в своих руках управление всем комплексом процессов, имеющих общую цель.

Основным недостатком данной структуры является высокая загруженность руководителя и высокие требования к квалификации руководителя.

В качестве недостатка управления ООО «UZDIGITAL TV» - можно отметить высокий уровень централизации функций управления, что существенно замедляет принятие и реализацию важных решений, перегрузку высшего и среднего звена управления.

Основные экономические и производственные показатели ООО «UZDIGITAL TV» представлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «UZDIGITAL TV» за 2019 – 2019 гг.

№	Показатели	2019 г.	2018 г.	2019 г.	Изм.			
					2018-2019 гг.		2019-2018гг.	
					Абсол. изм. (+/-)	Темп прир. %	Абсол. изм. (+/-)	Темп прир. %
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Выручка, тыс.руб.	367563	351342	385130	-16221	0,96	33788	-0,04
2	Себестоимость продаж, тыс.руб.	273685	266077	287423	-7608	0,97	21346	-0,03
3	Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	82094	85265	97706	3171	1,04	12441	0,03
4	Управленческие расходы, тыс.руб.	5648	4481	4063	-1167	0,79	-418	-0,29
5	Прочие доходы	6539	4159	6606	-2380	0,64	2447	-0,36
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	70172	12436	8255	-57736	0,18	-4181	-6,99
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	5673	9875	6908	4202	1,74	-2967	0,61

Продолжение таблицы 4

8	Основные средства, тыс. руб.	23435	23845	22453	410	1,02	-1392	0,02
9	Оборотные активы, тыс. руб.	12654	13856	17654	1202	1,09	3798	0,07
10	Численность, чел.	721	643	689	-78	0,89	46	-0,11
11	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	129780	123456	136422	-6324	0,95	12966	-0,05
12	Производительность труда работающего, тыс.руб.	509,80	546,41	558,97	36,61	1,07	12,5589	0,07
13	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	180	192	198	12	1,07	6	0,06
14	Фондоотдача	15,68	14,73	17,15	-0,95	0,94	2,418309	-0,06
15	Оборачиваемость активов, раз	29,05	25,36	21,82	-3,69	0,87	-3,54122	-0,17
16	Рентабельность продаж, %	0,19	0,04	0,02	-0,16	0,19	-0,01396	-7,26
17	Рентабельность производства, %	0,25	0,05	0,03	-0,21	0,18	-0,01764	-7,25
18	Затраты на рубль выручки	0,76	0,77	0,76	0,01	1,01	-0,01322	0,01

Анализируя Таблицу 4, можно сделать вывод, что выручка от основной деятельности в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 17567 тыс. руб. или на 5 %, в то время как себестоимость реализованной продукции также увеличилась 13738 тыс. руб. или на 5 %, чистая прибыль также увеличилась на 1235 тыс. руб. или на 22 %.

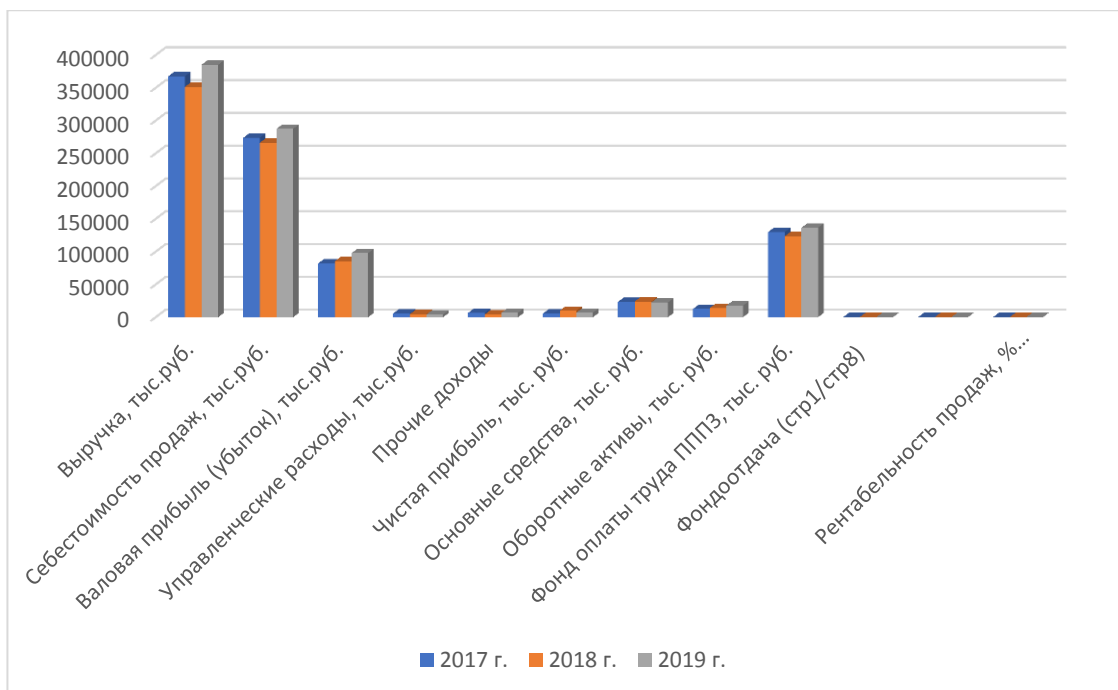


Рисунок 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «UZDIGITAL TV» за 2017 – 2019 гг.

В результате оптимизации персонала в ООО «UZDIGITAL TV» среднесписочная численность сотрудников снизилась на 78 человек или на 11 %, при этом выросла производительность труда на 10 % и составила в 2019 году – 558 тыс. руб. на 1 чел.

На Рисунке 6 представлена динамика производительности труда

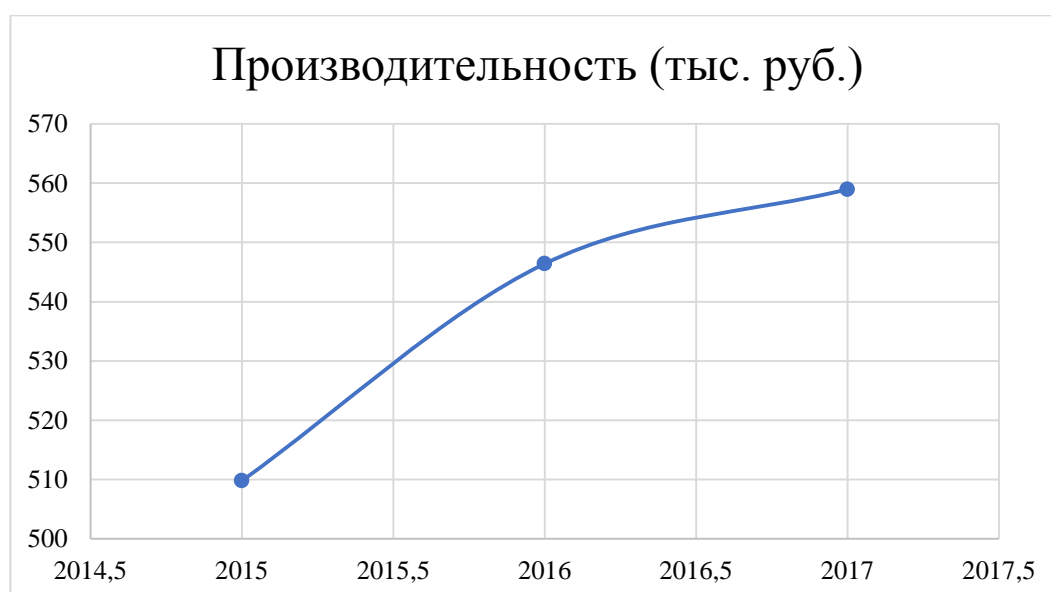


Рисунок 6 – Динамика производительности труда за 2017–2019 гг.

Основное место в любой деятельности занимает труд и его результаты, потому что с помощью труда создается прибавочный продукт.

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности работы организации и выражением эффективности использования трудовых ресурсов.

Уровень производительности труда характеризуется соотношением рабочей нагрузки и рабочего времени.

Анализ и динамика производительности труда в компании ООО «UZDIGITAL TV», представленные в Таблице 4 и на Рисунке 5, показывают стабильный рост динамики данного показателя.

Для дальнейшего роста показателей прибыльности предприятия, а также увеличения производительности труда сотрудников, необходимо продолжать работу с кадрами, совершенствуя систему управления персоналом.

## 2.2 Анализ действующей системы стимулирования персонала

Кадровый потенциал фирмы является основным ресурсом каждой компании, качество и эффективность использования которого в значительной степени зависит от результатов деятельности компании и ее конкурентоспособности.

Рассмотрим состав работников в компании ООО «UZDIGITAL TV» (Таблица 5).

Таблица 5 – укомплектование штата за 2017–2019 гг.

№	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изм.			
					2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
					Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Списочная численность	732	693	686	-39	-5,3	-7	-1,0

Продолжение таблицы 5

2	Среднесписочная численность	721	689	643	-32	-4,4	-46	-6,7
3	Явочная численность	715	682	663	-33	-4,6	-19	-2,8

В таблице 5 показано сокращение численности персонала.

Анализ персонала ООО «UzDigitalTV» по категориям работников представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Анализ персонала по категориям работников за 2017–2019 гг.

№	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.		Изм.					
				План	Факт	2018-2017 гг.		2019-2018гг.		2019/план	
						Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Контингент, всего	732	693	688	686	-39	0,946	-7	0,9898	-2	
2	Руководители	27	28	22	22	1	1,037	-6	0,7857	0	0,9970
3	Специалисты	32	27	26	26	-5	0,843	-1	0,9629	0	1
4	Сотрудники зала	87	86	89	89	-1	0,988	3	1,0348	0	1
5	Сотрудники отдела складирования	182	168	163	163	-14	0,923	-5	0,9702	0	1
6	Сотрудники отдела готовой продукции	122	103	106	106	-19	0,844	3	1,0291	0	1
7	Сотрудники администрации	87	88	80	80	1	1,011	-8	0,9090	0	1
8	Кассиры	57	48	52	52	-9	0,842	4	1,0833	0	1
9	Младший обслуживающий персонал	138	145	150	148	7	1,050	3	1,0206	-2	1

Структура персонала по категориям работников в процентах представлена в Таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по категориям работников

№	Показатели	Структура %			Отклонение (+, -)	
		2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/2017	2019/2018
		1	2	3	4	5
1	Руководители	3,69%	4,04%	3,20%	0,35%	-0,84%
2	Специалисты	4,37%	3,90%	3,78%	-0,48%	-0,12%
3	Обслуживающий персонал	80,05%	71,14%	71,22%	-8,91%	0,08%
4	Сотрудники отдела продаж	11,89%	12,41%	12,94%	0,52%	0,53%
5	Контингент, всего	100 %	100 %	100 %		

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 7.

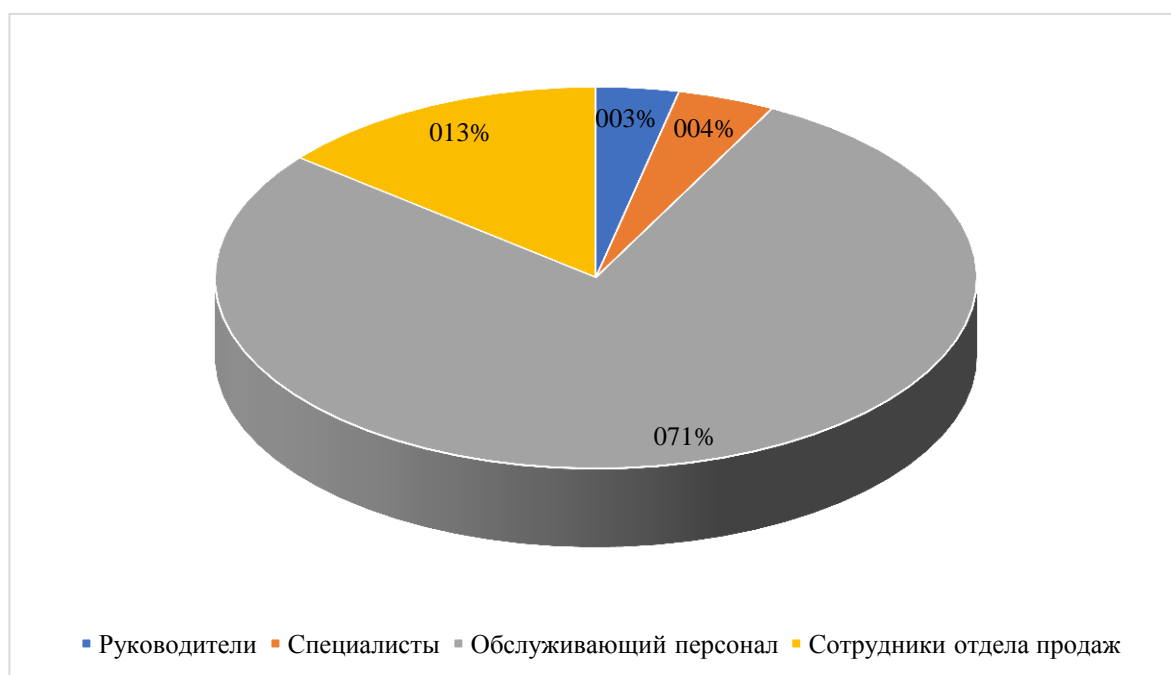


Рисунок 7 – Структура персонала по категориям работников за 2019 г.

Из таблиц 7, 8 и рисунка 7 видно, что большая часть количественного состава компании соответствует обслуживающему персоналу.

К этой категории (обслуживающий персонал) относятся сотрудники, находящиеся в помещении, на складе, кассиры, администрация, те сотрудники, которые обеспечивают надлежащее функционирование всего предприятия в целом.

Менеджеры занимают небольшую часть общей кадровой структуры в соответствии со штатным расписанием.

В 2017, 2018 и 2019 годах доля менеджеров составила 3,7; 4,0 и 3,2% соответственно. Число специалистов в 2019 году составило 26, или 3,78% от общей кадровой структуры, в 2018 году – 27, или 3,9% от общей кадровой структуры, в 2017 году – 32, или 4,4% от общей кадровой структуры.

Движение персонала ООО «UZDIGITAL TV» за период 2017–2019 гг. представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ движения персонала ООО «UZDIGITAL TV» за 2017–2019 гг.

№	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изм.			
					2018-2017 гг.		2019-2018гг.	
					Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Среднесписочная численность	721	689	643	-32	-4,4	-46	-6,7
2	Число принятых	319	59	84	-260	-81,5	+25	42,4
3	Число уволенных, в т.ч.:	135	95	93	-40	-29,6	-2	-2,1
4	– по собственному желанию	18	20	18	+2	+11,1	-2	-10
5	– по соглашению сторон	0	0	3	0	0	+3	0
6	– изменение места жительства	8	11	7	+3	+37,5	-4	-36,4
7	– истечение срока трудового договора	1	2	2	+1	+100	0	0
8	– перевод работника с его согласия к другому работодателю	22	2	17	-20	-90,9	+15	в 7,5 раз
9	– признание работника полностью нетрудоспособным	4	0	0	-4	-100	0	0
10	– призыв на военную службу	3	3	4	0	0	+1	+33,3
11	– достижение пенсионного возраста	11	8	14	-3	-27,3	+6	+75

Продолжение таблицы 8

12	– перевод в другой филиал	32	23	19	–9	–28,1	–4	–17,4
13	– реорганизация	0	14	3	+14	0	–11	–78,6
14	– в связи со смертью	4	2	0	–2	–50	–2	–100
15	– в связи с нарушением трудовой дисциплины	3	1	1	–2	–66,7	–1	–100
16	– сокращение численности или штата работников организации	29	8	5	–21	–72,4	–3	–37,5
17	– осуждение работника к наказанию (по приговору суда)	0	1	1	+1	0	0	0

В таблице 8 показано, что в 2017 году было занято 319 человек. В 2018 году было нанято на 59 человек меньше, чем годом ранее.

К концу 2019 года число нанятых сотрудников увеличилось на 25 человек, или на 42,4%.

В 2017 году организацию покинули 135 человек. В 2018 году это число сократилось на 40 человек, или на 29,6%. В 2019 году количество уволенных сократилось на два человека, то есть на 2,1%, по сравнению с 2018 годом.

Число уволенных по собственному желанию в 2017 году составило 18 человек. В 2018 году это число увеличилось на 2 человека, или на 11,1%. В 2019 году число уволенных по этой причине сократилось на 2 человека, или на 10%.

По собственному желанию увольняются по следующим основным причинам: неудовлетворенность условиями труда; неудовлетворенность характером работы; удаленность от места работы до места жительства; низкая заработная плата и др.

Выход на пенсию по достижении пенсионного возраста имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2018 году по сравнению с 2017 годом число



пенсионеров сократилось на 3 человека, или на 27,3%. В 2019 году число пенсионеров увеличилось на 6 человек, или на 75%, до 14 человек.

Кроме того, сотрудники увольнялись в результате их перевода на другую работу, перевода работника с их согласия на другого работодателя. Число увольнений в 2017 году по этой причине составило 54, в 2018 году – 39, в 2019 году – 39.

Данные о текучести кадров за период 2017-2019 годов рассчитаны на основе данных, приведенных в таблице 8, и обобщены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели движения трудовых ресурсов в ООО «UZDIGITAL TV» 2017 – 2019 гг.

№	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
					2018-2017 гг.		2019-2018гг.	
					Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Коэффициент общего оборота	0,63	0,23	0,28	-0,4	-63,5	0,1	+21,7
2	Коэффициент оборота по приёму	0,45	0,09	0,13	-0,4	-80,0	0	+44,4
3	Коэффициент оборота по выбытию	0,19	0,14	0,15	-0,1	-26,3	0	+7,1
4	Коэффициент текучести	0,06	0,06	0,06	0	0	0	0
5	Коэффициент постоянства	0,93	0,85	0,92	-0,1	-8,6	+0,1	+8,2
6	Коэффициент замещения	2,37	0,65	0,87	-1,7	-72,6	+0,2	+33,8

В течение трехлетнего периода общая текучесть кадров снижалась как в результате найма, так и увольнения сотрудников, и за три года она снизилась на 0,35.

Показатель оборота по приёму и увольнению уменьшается за период 2017-2019 гг. Оборот приемов и увольнений с 2017 по 2019 год снизился с 0,45 до 0,13.

Коэффициент оборота по выбытию в 2019 году составил 0,15, что на 7,1 % больше, чем в 2018 году, в 2017 году данный коэффициент составил 0,19, что на 0,15, или на 26,3 % меньше по сравнению с 2017 годом

Значение коэффициентов текучести по приёму и выбытию очень высокое, поскольку они дают четкое представление о расходах, понесенных компанией при увольнении и найме новых сотрудников.

Коэффициент приема зависит от уровня увольнения: чем больше уволенных сотрудников, тем больше вакансий освобождается и тем больше новых сотрудников набирается. В ООО «UZDIGITAL TV» коэффициенты оборота притока приближаются к коэффициентам по выбытию сотрудников.

Текучесть кадров негативно влияет на работу компании и препятствует формированию команды.

Доля текучести кадров за три года составляет 6 процентов. В ООО «UZDIGITAL TV». в течение 2017-2019 годов наблюдалась чрезмерная текучесть кадров, что негативно сказывалось на развитии организации, так как команда не успевает привыкнуть к другим, чтобы работать более продуктивно.

Стимулирующая роль заработной платы проявляется в ее распределении по результатам работы, ее количеству и качеству, в интересе работников к конечным результатам работы, в сочетании индивидуальных интересов с коллективными.

В ООО «UZDIGITAL TV». труд работников оплачивается на основании коллективного договора и положений о вознаграждении за труд. Указанное положение направлено на повышение ответственности и материального интереса работников к конечным результатам работы.

Зарплата сотрудников ООО «UZDIGITAL TV» включает в себя два компонента: зарплату и переменную часть

Выходные и нерабочие дни оплачиваются в двойном размере. В соответствии с положениями действующего законодательства, в случае временной нетрудоспособности предприятие выплачивает работнику пособие по временной нетрудоспособности.

В случае травмы или смерти работника в результате несчастного случая на работе или профессионального заболевания работнику (его семье) будет выплачена компенсация за его потерянный заработок (доход), а также за дополнительные расходы на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию или соответствующие расходы, связанные со смертью работника.

Компания ООО «UZDIGITAL TV» не использует вознаграждение как важнейшее средство стимулирования честной работы

Индивидуальный заработок сотрудников не определяется их личным трудовым вкладом, а рассчитывается на основе результатов всей компании за определенный период времени и ограничен максимальным размером.

В качестве основы используется система сдельной работы. Каждый месяц директор устанавливает план оборота для всей компании; в конце месяца, если план выполнен или превышен, сотрудники получают общий бонус в размере 50% от их фиксированной заработной платы.

Начальник каждого отдела выбирает сам способ оплаты своих сотрудников. Он может комбинировать различные системы вознаграждения в зависимости от категории сотрудников.

Директор ООО «UZDIGITAL TV» применяет несколько систем оплаты труда. Для офисных работников (бухгалтера, секретаря, маркетолога) применяется временная система вознаграждения, то есть у офисных работников фиксированная официальная зарплата, которая не меняется в зависимости от уровня нагрузки персонала.

Водители получают сдельную зарплату, рассчитанную на основе покрытого пробега и количества пакетных подключений, а также премию за степень водителя в виде фиксированного коэффициента (около 10-25%).

Инженерно-технический персонал работает по системе заработной платы в течение ограниченного времени, и чаще всего дополнительные премии выплачиваются за освоение смежных с профессией специальностей, за дополнительные смены, в том числе ночные смены, выходя на работу в выходной день. Если план выполнен или перегружен, им предоставляется бонус.

Раз в год (обычно в конце года) сотрудники, которые выполняют свою работу усердно, своевременно и с хорошим качеством, получают бонус. Но принципы, по которым рассчитывается бонус, не раскрываются.

Выбор системы оплаты труда зависит от того, в какой степени та или иная система в определенных условиях производства увеличивает рост производительности, улучшает качество услуг, снижает затраты и ресурсы, то есть выбранная система оплаты труда персонала позволяет выполнять задачи, поставленные перед компанией.

Сверхвысокий экономический результат материальной стимуляции труда рабочих может быть достигнут только в том случае, если мы знаем тип, направление и свойства вышеуказанных факторов. Они учитываются в определенной комбинации в зависимости от влияния на рост производительности, поскольку эти факторы зависят от условий труда и производства.

Все эти факторы изменятся, если изменятся производство и условия труда.

Система оплаты труда в ООО «UZDIGITAL TV» является гибкой, стимулирует повышение производительности труда, обладает достаточно стимулирующим эффектом. Гибкость системы оплаты труда заключается в том, что определенная часть дохода складывается в соответствии с общей эффективностью компании.

Надбавка выплачивается на предприятии, если работник успешно выполнил свою работу, выполнил установленный план, а работникам вносятся дополнительные взносы на улучшение состояния здоровья

(медицина), ваучеры для медицинских учреждений, и, если работник одновременно получает дополнительное образование и выполняет хорошую работу, управление имеет право оплатить учебный отпуск.

Премии сотрудников компании организованы следующим образом:

1. Премирование сотрудников осуществляется по собственным показателям и по результатам работы предприятия, в данном случае рассматривается в целом рост производительности труда.

2. Деятельность маркетолога обращена на увеличение реализации производимой продукции, и оплата труда работников отдела маркетинга зависит от величины поступления материальных средств на счёт предприятия.

3. Начисление премии руководству и специалистам производится в зависимости от выполнения плановых показателей по предприятию и по некоторым собственным показателям подразделения.

Для поощрения сотрудников применяются надбавки к заработной плате и доплаты, несущие стимулирующий характер за производительный и высококачественный труд.

Основанием для выплаты премий является выполнение плановых показателей. Уменьшение размера премии (депремирование) или её лишение по результатам труда осуществляется в тот расчётный период времени, в котором было выполнено нарушение в процессе выполнения работы в размере 100,0 % – за прогул, за игнорирование требований по технике безопасности, за невыполнение правил внутреннего трудового распорядка на предприятии. В размере 50,0 % – за передачу отчётности руководству не в установленный срок. А за выполнение плана без нарушений каждому сотруднику начисляется премия в размере 5,0 %, за перевыполнение плана – 10,0 %.

Таким образом, кроме премий, сотрудники предприятия получают поощрительные выплаты в праздничные дни, например, Новый год, Международный женский день и другие.

В компании нет единого механизма, способного объективно оценить работу отдельного сотрудника или всего персонала компании. Скорее всего это связано с решением руководства компании, а также с разнообразием методов расчета эффективности, спецификой функционирования отдельных предприятий, особенностями распределения профессиональных обязанностей, возложенных на персонал, а также с «портретами» идеального сотрудника в конкретной организации.

Существует множество методов оценки. И у каждого есть свои плюсы и минусы. В какой мере этот метод и как его применять, решает руководитель. Главное - не передавать теоретические знания напрямую своим подчиненным. При этом следует учитывать и специфику работы, и особенности персонала, и отношения, сложившиеся в коллективе.

И еще одно: работник относится к своим обязанностям так же, как к нему относится руководство. Если сотрудник уверен, что его ценят, уважают за работу, ценят, то он стремится не только не подвести команду и компанию в целом, но и принести как можно больше пользы. Он знает, что его усилия будут замечены, оценены и справедливо вознаграждены.

К недостаткам экономических методов стимулирования в ООО «UZDIGITAL TV» можно отнести:

- Руководитель в ООО «UZDIGITAL TV» не всегда оценивает персонал на основании показателей их деятельности;
- Руководитель игнорирует личные качества сотрудников, их связи и текущие обстоятельства, он поощряет только за очевидный результат деятельности;
- Компания не разработала эффективную и прозрачную систему оценки результатов (показателей) деятельности отдела и каждого сотрудника - систему KPI (Key Performance Indicators), а также систему вознаграждения персонала с учетом результатов производственного предприятия в целом - коэффициент трудового участия (КТУ).

– Наблюдается значительный разрыв в оплате труда между сотрудниками, которым выплачивается минимальная заработная плата и руководителями отделов предприятия;

– В компании не разработана система компенсируемого социального пакета работникам.

Помимо материальных форм стимулирования, следует также выделить нематериальные формы стимулирования для сотрудников ООО «UZDIGITAL TV»:

– поздравления с Днем рождения;

– возможность карьерного роста;

– включение персонала в процесс принятия решений, включая опросы, обсуждение или общение стратегических планов с персоналом, рассмотрение их предложений;

– возможность пройти курсы непрерывного обучения за счет компании;

– корпоративные праздники;

– улучшение организационных и технических условий на рабочих местах (кондиционирование воздуха, подача чистой дистиллированной воды для персонала, улучшение дизайна и другие эстетические аспекты (офис, рабочее место, мебель);

– покупка купонов лучшим сотрудникам на мероприятие за счет средств компании через «купонные» сайты.

Для того чтобы понять, доволен ли персонал предприятия системами стимулирования труда, было проведено анкетирование работников для экспресс-оценки.

Фрагмент анкеты опроса приведен в приложении А.

В анонимном анкетировании принимали участие 50 сотрудников предприятия ООО «UZDIGITAL TV».

В ходе опроса было установлено, что основными мотивами, побуждающими персонал выполнять свою работу, являются материальные

потребности, поэтому руководство ООО «UZDIGITAL TV» в первую очередь должно обратить внимание на систему материальных стимулов для сотрудников

Анализируя ответы сотрудников, можно сделать вывод, что большинство респондентов - женщины (60,0%), большинство женщин, участвовавших в опросе, в возрасте от 26 до 35 лет.

Средний возраст мужчин (40,0 %) – от 36 до 45 лет.

По результатам опроса, было выявлено, что заработная плата выплачивается вовремя, так, как только 8,0 % опрошенных ответили, что оплата труда производится нестабильно.

Значительному числу работников (28,0%) необходимо индексировать зарплаты (её зафиксированной доли), что объясняется инфляционными экономическими условиями

А 20,0% сотрудников были недовольны выплатой бонусов и комиссий, которые являются переменной частью их зарплаты.

Таким образом, для успешного стимулирования сотрудников необходимо объяснить им критерии, по которым производятся эти платежи.

40,0 % участников анкеты не удовлетворены организацией труда и связано это с чрезмерной загруженностью по работе. Для того чтобы решить эту проблему в целях повышения эффективности труда работников, необходимо пересмотреть распорядок дня сотрудников и предложить новые условия, включающие изменения в графике трудового дня, режиме работы, часах отдыха (перерывов).

20,0% участников анкеты хотели бы получить вознаграждение за свой стаж работы и производительность на конец года (рождественский бонус).

Эта награда является важным фактором повышения самооценки и признания персонала в течение года.

Хотя каждый сотрудник ищет дополнительные стимулы перед рождественскими и новогодними праздниками.



Из группы неденежных стимулов, необходимость конкретного вознаграждения не ясна.

20,0% опрошенных выбрали необходимость оплаты медицинского страхования в качестве неденежного стимула.

Еще 20,0% выбрали неденежный тип вознаграждения в качестве платежей по мобильному телефону. Если у компании нет корпоративного тарифа, следует объяснить этой группе сотрудников, что это не является необходимым по определенным причинам.

Если оплата по мобильному телефону дифференцирована, недовольные сотрудники также должны смело объяснять позицию руководства.

Только 10,0% респондентов обеспокоены оплатой транспортных расходов, вероятно, потому что остальные сотрудники добираются на личном автомобиле.

Таблица 10 – Результаты анкетирования

№	Вопросы	Ответы в %
1	Есть ли задержки в выплате заработной плате	8%
2	Недовольны выплатой бонусов	20%
3	Необходимо индексировать зарплаты	28%
4	Не удовлетворены организацией труда	40%
5	Хотели бы получить вознаграждение за свой стаж работы и производительность на конец года	20%
6	Выбрали необходимость оплаты медицинского страхования в качестве неденежного стимула	20%
7	Обеспокоены оплатой транспортных расходов	10%

Но легко удовлетворить эту потребность, купив индивидуальные билеты для компании и предоставив их сотрудникам, которые в них нуждаются.

Поэтому очень важно изучать и анализировать ожидания сотрудников при организации политики стимулирования и проводить разъяснительную политику с сотрудниками, объясняя, на чем основана их трудовая

деятельность, поскольку материальное стимулирование должно повышать эффективность деятельности компании вместо внесения ее в дополнительные финансовые расходы..

Анкетирование помогло определить степень удовлетворенности сотрудников системами вознаграждения, премиями, организацией труда и материальными стимулами, которые побуждают их работать более эффективно и быстро.

Ключевые показатели эффективности (KPI) все чаще используются для измерения производительности сотрудников. Существует большое количество книг по оценке эффективности работы сотрудников с использованием ключевых показателей эффективности.

Многие организации берут на себя ответственность за разработку и организацию системы служебной аттестации персонала. Однако результаты сводятся к измерению количественных показателей.

Ключевые показатели эффективности (KPI) являются инструментом для измерения целей. Имеет смысл использовать систему KPI, когда существуют конкретные, измеримые цели, сроки и требования к качеству результата работы.

Система KPI может применяться без особых усилий, когда существуют конкретные, измеримые цели, объемы и сроки. Например, отправка в три раза больше единиц в следующем квартале, производство в два раза больше единиц в день и т.д.

При разработке системы ключевых показателей, следует иметь в виду, что показатели индивидуальны не только для различных профессий, а также для разных людей, то есть система должна учитывать изменения целей и условий труда.

Невозможно, например, оценить эффективность работы менеджера по продажам и эксперта по поддержке сложных компьютерных систем с помощью одних и тех же показателей.

Система материального и нематериального мотивирования может быть усовершенствована таким образом:

1. Нужно совершенствовать материальное стимулирование.

Известно, что стабильная оплата труда, плюс различные премии, поощрения за выполнение определенного объема работы побуждают работников выполнять свою деятельность наиболее эффективно [25].

Исходя из этого заявления, руководство компании должно пересмотреть и усовершенствовать свою систему материальной мотивации, а именно, на мой взгляд, необходимо:

- разработка системы стимулирования для ключевых показателей эффективности для каждого подразделения, для каждого сотрудника - система KPI (Key Performance Indicators) [35].

- разработка общей системы вознаграждения персонала в зависимости от эффективности компании в целом – коэффициент трудового участия (КТУ);

- в целях обеспечения повышения эффективности и качества работы, роста производительности труда, снижения текучести кадров необходимо провести эксперимент по предоставлению компенсируемого социального пакета работникам.

2. Финансовая сторона в мотивационной области должна быть подкреплена в свою очередь нематериальными благами.

Ряд стимулов, как покрытие транспортных расходов, общественное питание на предприятиях, различные виды страхования и т. д. делает своеобразный вклад в заинтересованности персонала своей деятельностью, создает удобства, которые необходимы для более комфортного осуществления труда. Таким образом, разнообразные социальные блага, которые всегда будут в приоритете у любого работника той или иной отрасли, в сочетании с материальными благами, составляют стимулирующую систему на исследуемом предприятии.

Выполнение разработанных рекомендаций позволит повысить производительность труда и сократить текучесть кадров и поможет обеспечить кадровый состав на предприятии.

Выводы по 2 главе

Компания ООО «UZDIGITAL TV» была образована в 2009 году с целью участия в реализации программы по переходу на цифровое наземное телевидение на и в настоящий момент является лидирующим провайдером, предоставляющим услуги платного цифрового телевидения для юридических и физических лиц в Узбекистане.

Другим динамично развивающимся направлением деятельности компании ООО «UZDIGITAL TV» являются услуги, связанные с размещением рекламы на популярных телеканалах.

На сегодняшний день ООО «UZDIGITAL TV» – динамично развивающаяся компания, проводящая подбор квалифицированных сотрудников и готовящее различные программы повышения квалификации.

Миссия компании «UZDIGITAL TV» осуществление Государственной Программы перехода Республики Узбекистан на цифровое телевидение.

Основная деятельность компании:

1. Услуги провайдера, предоставляющего платное цифровое телевидение для юридических и физических лиц в Узбекистане.
2. Услуги, связанные с размещением рекламы на популярных телеканалах.

На сегодняшний день в компании ООО «UZDIGITAL TV» работают 69 человек.

Структура оплаты труда работников ООО «UZDIGITAL TV», которая компенсирует их трудовой вклад, включает в себя следующие составляющие:

- установленный оклад;
- премиальные выплаты;
- социальные выплаты.

Помимо материальных методов стимуляции в ООО «UZDIGITAL TV» особое внимание уделяют социально-психологическим методам.

Компания организует мероприятия, чтобы сформировать корпоративный дух и укрепить психологию команды.

Однако анализ удовлетворенности системой стимулирования работников ООО «UZDIGITAL TV» показал, что большинство сотрудников не удовлетворены системой материального стимулирования и хотели бы ее изменить. В связи с этим я предлагаю внедрить следующие меры

1. Разработать систему стимулирования для ключевых показателей эффективности для каждого подразделения, для каждого сотрудника - система KPI (Key Performance Indicators) [35].

2. Разработать общую систему вознаграждения персонала в зависимости от эффективности компании в целом – коэффициент трудового участия (КТУ);

Также наряду с материальной стороной в стимулирующей сфере необходимо подкреплять и нематериальными благами. Более того ряд стимулов, как покрытие транспортных расходов, общественное питание на предприятиях, различные виды страхования и т. д. сделает своеобразный вклад в заинтересованности персонала в своей работе на предприятии ООО «UZDIGITAL TV».

### **3 Направления совершенствования методов стимулирования персонала предприятия на ООО «UZDIGITAL TV»**

#### **3.1 Предложения по повышению эффективности стимулирования персонала предприятия ООО «UZDIGITAL TV»**

В ходе анализа системы стимулирования выделяются следующие элементы ее системы, которые необходимо учитывать при разработке методов успешного стимулирования персонала компании, а также факторы, непосредственно влияющие на эффективность этих элементов.

Основные условия для улучшения данных элементов:

1. Оплата труда. Постоянная зарплата; оплата за личные достижения; корпоративные бонусы.

2. Продвижение. Возможность профессионального развития; линия карьеры, которую понимает работник.

3. Признание личных достижений. Продвижение личного статуса; публичное объявление достижений; нематериальные награды за достижения.

4. Социальная компенсация. Медицинское страхование; субсидии на деятельность по улучшению здоровья; долгосрочные кредиты; пенсионный фонд; расходы на содержание членов семьи.

1. Внедрение социального компенсируемого пакета.

По итогам изучения системы стимулирования персонала, а также ее совершенствования было предложено «решение о целесообразности проведения эксперимента для предоставления работникам компенсируемого социального пакета» [12] ООО «UZDIGITAL TV» целью которого является повышение эффективности и качества работы, повышение производительности и сокращение текучести кадров

Компенсированный социальный пакет позволяет персоналу компенсировать в определенных установленных пределах свои расходы на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень содержания определенных компонентов.

Владельцем компенсируемого социального пакета является работник, имеющий право на предоставленный социальный пакет. Кроме того, дополнительный коэффициент категории работника формируется для тех, кто получает пакет. Этому коэффициенту присваивается значение в одну единицу и выше. Отношения со значением больше единицы определяются для ценных категорий работ (которые имеют особое значение для отдела в течение определенного периода). Эти категории определяются на основе фиксированных критериев [40].

Поставщиками контрагентских услуг являются организации, предоставляющие владельцу компенсированного социального пакета, которые включены в список элементов пакета, в том числе компании, являющиеся членами ООО «UZDIGITAL TV». Услуги, включенные в список пакетов, также могут предоставляться направлениями социальной сферы и других социальных операторов.

Количество сотрудников, относящихся к категории персонала, которая определяется приказом ООО «UZDIGITAL TV» как получатели этих социальных выплат, они имеют право на получение компенсированного социального пакета. Номер полученного пакета, а также размер пакета производятся структурными подразделениями одновременно с Отделом социального развития ООО «UZDIGITAL TV» с учетом основного предельного правила, коэффициентов категорий сотрудников и установленных бюджетных параметров

## 2. Внедрение системы KPI.

Для того, чтобы мотивировать персонал компании, есть два способа разработать эффективную и, что более важно, прозрачную и понятную систему бонусов для каждого сотрудника:

1. Разработать систему стимулирования для ключевых показателей эффективности для каждого подразделения, для каждого сотрудника - система KPI (Key Performance Indicators) [35].

2. Разработать общую систему вознаграждения персонала в зависимости от эффективности компании в целом – коэффициент трудового участия (КТУ);

И первая, и вторая бонусная система имеют право на жизнь, но с системой KPI гендиректор четко видит и оценивает вклад каждого сотрудника в достижение целей компании, и, соответственно, сотрудник получает высокое финансовое вознаграждение. Что касается второй системы, то в этом случае, независимо от того, участвовал ли работник в достижении целей компании, он по-прежнему получает такое же вознаграждение, как и те, кто участвовал в рабочем процессе.

В современной динамично развивающейся бизнес-среде организации, направленные на максимизацию благосостояния собственников и капитализации, заинтересованы в повышении эффективности принятия решений, что будет способствовать наиболее рациональному использованию имеющегося ресурсного потенциала для достижения целевых позиций в разрезе основных направлений деятельности.

Интеграция системы управления компанией может быть достигнута путем реализации стратегии управления, основанной на ключевых показателях эффективности (KPI), которые позволяют повысить управляемость и контроль бизнеса, привести деятельность функциональных подразделений организации в соответствие со стратегическими приоритетами развития компании.

Кроме того, хорошо разработанная стратегия позволяет улучшить финансовые результаты бизнеса, степень мотивации сотрудников и вовлечение заинтересованных сторон в процессы, реализуемые компанией. Однако успех внедрения управления на основе KPI зависит от многих факторов и характеристик компании. Процесс разработки и внедрения



системы управления на основе ключевых показателей эффективности требует тщательной подготовки и реализации мер, направленных на минимизацию возможных рисков и проблем.

KPI доказал свою эффективность на предприятиях Запада более 40 лет, а на предприятиях России и СНГ более 15 лет.

Результаты, полученные после применения KPI:

- 10% увеличение доходов от обслуживания клиентов;
- снижение оттока клиентов и увеличение прибыли (согласно статистике, снижение оттока на 5% дает до 15% прибыли);
- снижение расходов на 10-20%;
- многократное повышение производительности труда за счет повышения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение времени бизнес-процессов, что напрямую приводит к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, которая приводит к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеуказанных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Показатели должны быть реалистичными, прозрачными и понятными. Если человек знает, чего он хочет, он может сделать больше и тем самым внести свой вклад в процветание организации компании. Обычно задача компании по работе над системой KPI одна и та же, но методы ее практического применения различаются [35].

По итогам разработки системы ключевых показателей эффективности KPI планируется получить следующий результат:

- сокращение расходов;
- сокращение потерь рабочего времени;
- увеличение объема обрабатываемых заказов;
- рост прибыли от производственной деятельности.

Чтобы понять, как улучшить систему стимулирования для сотрудников компании ООО «UZDIGITAL TV», мы должны выяснить, что нам нужно от этих сотрудников

Помимо прибыли, компании необходимо, чтобы их сотрудники не отставали от современных технологий и от конкурентов.

### **3.2 Обоснование экономической эффективности предложений по повышению эффективности стимулирования персонала**

Достичь экономический эффект в области управления персоналом можно за счет сокращения рабочей силы, выполнения функций управления, при которых устраняются лишние, нетипичные и повторяющиеся функции, связь и документирование; лишние затраты, влияющие на результат выбора наиболее экономичных форм выполнения функций; и ряд функций с применением персональных компьютеров и других технических средств контроля и т. д. [30].

Система мотивации, основанная на KPI, является уникальным и удобным вариантом для повышения эффективности работы. Если компания стремится улучшить или хотя бы сохранить ключевые показатели эффективности (объем продаж, количество клиентов), а также минимизировать ошибки со стороны сотрудников, это означает, что необходимо сделать все, чтобы исключить формальный подход сотрудников к выполнению своих обязанностей. Для этого необходимо найти такой инструмент для стимулирования персонала, чтобы производительность труда была напрямую связана с объемом вознаграждения.

Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) - это сложная, но полностью оправданная задача, которая поможет компании достичь поставленных целей. Конечно, это произойдет только в том случае, если вычисление будет произведено правильно. Важно сосредоточиться на

показателях, которые действительно влияют на развитие бизнеса, а не тратить дополнительные ресурсы.

В результате, выделив определенное количество времени на создание верной системы стимулирования, можно за короткое время добиться отличных результатов.

Оценить экономическую эффективность по непроизводственным факторам нам поможет следующий анализ элементов, которые непосредственно влияют на эффективность управления персоналом в связи с совершенствованием системы мотивации (таблица 10).

Таковыми факторами будут являться следующие:

- снижение текучести кадров;
- повышение уровня квалификации рабочих;
- снижение трудоемкости обработки информации;
- повышение уровня качества, осуществления функций управления;
- повышение корпоративной культуры;
- улучшение использования управленческого персонала, а также обеспеченность предприятия количественным и качественным составом работников, за счет совершенствования мотивации;
- разработка менее трудоемкой нормативной документации;
- снижение цикла обоснования, разработки, принятия и осуществления управленческих решений.

Таблица 10 – Непроизводственные факторы

Элементы системы управления	№	Наименование фактора	Наименование подсистем системы управления персоналом										
			Линейного руководства	Планирования и маркетинга персонала	Найма и учета персонала	Трудовых отношений	Условий труда	Развития персонала	Мотивации и стимулирования персонала	Социального развития	Развития оргструктур управления	Правового обеспечения управления персоналом	Информационного обеспечения управления персоналом
Функции управления	1	Повышение уровня качества осуществления функций	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кадры управления	3	Улучшение использования управленческого персонала, а также обеспеченность предприятия количественным и качественным составом работников, за счет повышения уровня обеспеченности системы управления кадрами	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	4	Снижение текучести работников	+		+		+		+		+		+
Информация	5	Снижение трудоемкости обработки информации	+	+	+					+	+	+	+
Методы организации управления	6	Повышение корпоративной культуры	+			+		+		+		+	+
Технологии управления	7	Снижение трудоемкости разработки регламентирующей документации	+							+	+	+	
Решения	8	Снижение цикла обоснования, разработки, принятия и осуществления управленческих решений.								+	+	+	+

Определим производственные факторы, рассмотрим Таблицу 11.

Таблица 11 – Производственные факторы повышения экономической эффективности от улучшения системы стимулирования

Элементы производственной системы	№ п/п	Название производственного фактора	Название подсистем системы управления сотрудниками										
			линейного руководства	Планирования и маркетинга персонала	найма и учета персонала	Трудовых отношений	Условий труда	Развития персонала	Мотивации и стимулирования персонала	Социального развития	Развития оргструктур управления	Правового обеспечения управления персоналом	Информационного обеспечения управления персоналом
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Производственные функции	1.	Повышение качества продаж продукции и услуг	+						+	+	+		+
	2.	Снижение ошибок в деятельности сотрудников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Организационная культура	3.	Повышение ритмичности работы подразделений	+							+	+	+	
Кадры	4.	Повышение уровня квалификации рабочих	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
	5.	Снижение текучести рабочих кадров	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Методы организации работы	6.	Повышение корпоративной культуры	+			+	+	+	+	+	+	+	+
Товар	7.	Снижение трудоемкости	+							+	+	+	

Кроме того, необходимо рассчитать расходы, связанные с улучшением мотивации и системы управления персоналом.

Расходы делятся на единовременные и текущие расходы. Эти расходы часто имеют значительные размеры, и поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования организационной системы процесса отбора и расстановки персонала организации.

I) разовые затраты на улучшение управления персоналом ( $K_y$ ) включают следующие компоненты:

$K_{y1}$  – до производственные расходы;

$K_{y2}$  – капитальные затраты, связанные с производством в результате осуществления деятельности;

$K_{y3}$  – соответствующие капиталовложения в использование продукции, произведенной после применения мер, и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3}.$$

Предпроизводственные расходы ( $K_{y1}$ ) включают исследования и разработки, разработку и осуществление мер по улучшению управления персоналом. Сумма таких расходов определяется на основе сметной стоимости работ, если они выполняются по контракту третьей стороны. Если работа выполняется организацией ее сотрудниками, затраты должны определяться по следующей формуле

$$K_{y1} = \sum^n (Z_i * M_i) * K_c * K_d + Z_p = 2 * (84000 * 3,5) * 1,14 * 0,25 + 25200 = 192\ 780 \text{ руб.}$$

где  $Z_i$  – ежемесячная зарплата  $i$ -го сотрудника, участвующего в разработке организационного проекта, руб.

$M_i$  – количество месяцев работы в году  $i$ -го сотрудника, участвующего в разработке организационного проекта

$n$  – количество сотрудников, участвующих в разработке организационного проекта

$K_d$  – коэффициент надбавки

$K_c$  – коэффициент единого социального налога

$Z_p$  – другие расходы, связанные с разработкой и осуществлением организационного проекта (путевые расходы, командировки, служебные,

типографские, почтовые, телеграфные и телефонные расходы, расходы на использование компьютеров и конторского оборудования при разработке организационного проекта, расходы на подготовку сотрудников, ответственных за разработку организационного проекта, и т.д.).

где  $K_{m.c.y.}$  – расходы на приобретение компьютерного оборудования, периферийных устройств, коммуникационного оборудования, вспомогательного оборудования, конторского оборудования (определяются прейскурантом);

$K_{т.м.н.}$  – расходы на транспортировку, установку, настройку и ввод в эксплуатацию технических средств контроля (в случае компьютеров 10% их стоимости принимается для расширенных расчетов);

$K_u$  – расходы на закупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются ценами прайс-листа);

$K_{п.к.}$  – расходы на переподготовку и повышение квалификации управленческого персонала для работы в условиях после осуществления мер. Она включает расходы на создание материально-технической базы организации для повышения квалификации: сметные расходы на здания, непосредственно предназначенные для профессиональной подготовки; сметные расходы на здание общежития и его основное оборудование; капиталовложения в автотранспортные средства; средства на приобретение предметов длительного пользования; расходы на компьютерное, организационное, контрольное и учебное оборудование;

$K_{o. c}$  – расходы на пополнение оборотного капитала (приобретение новых форм и других средств документации и носителей информации, вспомогательных материалов для компьютеров и другого оборудования технического контроля). Для расширенных расчетов принимается эквивалент 5% от стоимости технического контроля;

$K_e$  – количество инструментов технического управления, выпущенных в результате осуществления организационного проекта.

– Сопутствующих капвложений в производстве нет ( $K_{y3}$ ).

– Сопутствующих капвложений при использовании продукции нет (Ку4).

Итого: Одновременные расходы на совершенствование управления персоналом равны:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} = 192\,780 + 16\,100 + 0 + 0 = 208\,880 \text{ руб.}$$

2) ежегодные текущие расходы, связанные с совершенствованием сотрудников ( $Z_y$ ), определяются, как показано в таблице ниже 12.

$$Z_y = \sum_{i=1}^{11} Z_i$$

Таблица 12 – Ежегодные текущие расходы, связанные с совершенствованием сотрудников ( $Z_y$ )

$Z_1$	основная и дополнительная зарплата	252 000 руб.
$Z_2$	отчисления на социальное страхование	63 000 руб.
$Z_3$	затраты на служебные командировки	0 руб.
$Z_4$	затраты на служебные разъезды	0 руб.
$Z_5$	затраты на содержание автомобиля (ремонт и амортизация)	0 руб.
$Z_6$	затраты на канцелярию	12 300 руб.
$Z_7$	затраты на связь	2 200 руб.
$Z_8$	затраты на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии)	3 400 руб.
$Z_9$	затраты на содержание и эксплуатацию компьютеров и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии)	2 700 руб.
$Z_{10}$	затраты на повышение потенциала управленческих кадров	14 600 руб.
$Z_{11}$	прочие управленческие затраты, не вошедшие в перечисленные статьи затрат	4 600 руб.

$$Z_y = 252\,000 + 63\,000 + 0 + 0 + 0 + 12\,300 + 2\,200 + 3\,400 + 2\,700 + 14\,600 + 4\,600 = 354\,800 \text{ рублей.}$$

Итого: Ежегодные затраты (К) равны  $208\,880 + 354\,800 = 563\,680$  рублей.



Далее рассчитаем показатели оценки экономической эффективности совершенствования системы организации мотивации и управления персоналом.

Производительность каждого сотрудника, в среднем, составляет 558,96 тыс. руб. в год.

При повышении эффективности работы служащих компании, за счет эффективной системы организации мотивации и управления персоналом предположим, что доход на каждого сотрудника увеличится хотя бы на 2 % (558,96 тыс. руб \* 2 % = 11,7 тыс. руб.), и составит 570,4 тыс. руб.

Кроме того, для расчета оценки стоимости экономических результатов мероприятий по совершенствованию системы мотивации мы используем следующие показатели:

1. повышение производительности труда;
2. снижение текучести рабочих кадров.

Рассчитаем эффективность применения мер по этим показателям.

1. Повышение производительности управленческого персонала

$$P_1 = Ч * Ц_p * \left[ \frac{T_o}{T_n} + \Phi * \left( 1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right], (1)$$

где:

$Ч$  – число руководителей, чел;

$Ц_p$  – почасовая ставка сотрудника, руб.;

$T_o$  – время ускорения обучения, мес.;

$T_n$  – запланированное время обучения, мес.;

$\Phi$  – годовой фонд времени работы одного сотрудника, ч.;

$\Delta\Pi$  – повышение производительности труда, %.

Если производительность труда повысится хотя бы на 45 %, экономический результат составит:

$$P = 5 * 90 * [10/30 + 2018 * (1 - (100/100 + 2))] = 18\,279 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на проект являются целесообразным

вложением денег.

## 2. Сокращение текучести кадров.

$$P_2 = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right), \quad (2)$$

где:

$P_2$  – среднегодовой ущерб, нанесенный компании из-за текучести кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения, а также расходы сотрудников, новых сотрудников и их обучение, а также расходы, связанные с увольнением, наймом и наймом);

$K_1^T; K_2^T$  – фактические и прогнозируемые показатели эффективности, %;

Внедрение предлагаемых мероприятий приведет к снижению текучести кадров хотя бы на 2% и составит 4 % против 6 % на сегодня; среднегодовой ущерб от увольнения не прошедших испытательный срок сотрудников составляет приблизительно 720 000 рублей (снижение производительности в период ожидания увольнения, расходы на новые кадры, обучение, а также расходы, связанные с увольнением, наймом и приемом), таким образом, экономия от снижения текучести кадров будет равна:

$$P_2 = 720\,000 * (1 - 0,06 / 0,04) = 72\,000 \text{ рублей.}$$

В дополнение к реальным экономическим последствиям, профессиональное развитие сотрудников окажет положительное влияние на имидж организации и косвенно будет способствовать повышению прибыльности. Рассмотрим таблицу 13.

Таблица 13 – Сводная таблица эффективности от внедрения проекта

№	Фактор повышения эффективности	Сумма, руб./год
1	Повышение эффективности работы персонала	570 400
2	Повышение производительности управленческих работников	$18\,279 * 4 = 73\,116$
3	Снижение текучести кадров	72 000

Проведем расчет выручки на прогнозный год с учетом, предложенным мероприятиям.

Выручка = 570 400 руб. \* 689 чел. + 73116 руб. + 72000 руб. = 393150716 руб.

Занесем полученные результаты в таблицу 14.

Таблица 14 – Расчет экономической эффективности мероприятий на прогнозный год (тыс. руб.)

Показатели	2019	Прогноз	Абс. Отклон.	Относит откл %
Выручка	385130	393150,7	8020,7	1,02
Себестоимость	287423	492 460	205 037	1,71
Валовая прибыль	97706	360 536	262 830	3,69
Прочие доходы	6606	8528	1 922	1,29
Прочие расходы	4063	5469	1 406	1,35
Прибыль до налогообложения	8255	9 539	1 284	1,16
Текущий налог на прибыль	642,8	987,5	345	1,54
Чистая прибыль	6908	8186,2	1 278	1,19
Рентабельность деятельности	1,7	2,1	0,300	1,18

Таким образом, за счет разработанных мероприятий, компания достигнет следующих экономических результатов:

1. Выручка в прогнозном году вырастет на 2 %;
2. При этом чистая прибыль увеличится на 1278 тысяч рублей и составит 8186,2 тысячи рублей;
3. Рентабельность деятельности компании также увеличится и составит 2,1, что на 18 % выше показателя 2019 года.

Социально-экономический эффект от совершенствования системы мотивации является следствием влияния управленческих решений в социально-экономической сфере организации, то есть на изменение производительности труда, культуры организации, качество

предоставляемых услуг, состояние производственной структуры коллектива, социальные отношения, содержание и условия труда, активность работника и повышение его личности [36].

Социальная эффективность проекта будет заключаться в:

- том, что потенциал работников организации будет использоваться в полном объеме;
- том, что каждый работник будет выполнять только свои функциональные обязанности;
- снижении негативных конфликтных ситуаций;
- обеспечении стабильности и мотивированности персонала;
- формировании благоприятного имиджа компании.
- обеспечение того, чтобы содержание работы соответствовало квалификации, индивидуальным навыкам и интересам работников;
- снижении текучести сотрудников;
- повышении обоснованности кадровых решений о подборе и расстановке персонала.

Изучение показало, что внедрение проекта экономически целесообразно, польза от его разработки и внедрения в работу очевидна, и, это является основанием для его внедрения.

Базовые меры по снижению рисков внедряемых мероприятий предприятия:

- обратить особое внимание на снижение рисков потери трудовых ресурсов: обеспечить мероприятия, направленные на привлечение сотрудников из других предприятий и привлечения новых клиентов, максимально эффективным образом;
- составление оптимального плана продаж, соответствующего текущим результатам и позициям предприятия на рынке;
- следует улучшить качество проведения маркетинговых исследований для выявления новых сегментов клиентов;

– необходимо провести разъяснительные беседы с сотрудниками во избежание страха перед обновлением системы, внутренних социальных барьеров.

#### Выводы по 3 главе

Подгори итог мы можем сделать выводы, только при грамотном подходе эти инструменты не только развивают персонал и повышают его эффективность, но и приносят пользу компании. Сотрудники должны уметь показать себя и исправить ошибки. Работники должны знать, что оценка их работы проводится с целью повышения эффективности работы компании, отдела и каждого сотрудника.

В этом случае программы мотивации, несомненно, должны учитывать интересы и специфику сотрудников различных отделов, а не только компании в целом.

Для того чтобы получить больше результатов от работы кадров, остановить текучесть кадров и создать благоприятный имидж компании, недостаточно вкладывать деньги и повышать зарплату персонала.

В третьей главе для совершенствования системы стимулирования персонала были предложены следующие предприятия:

1. Введение компенсируемого социального пакета. Компенсируемый социальный пакет работника определяется в денежном выражении и сравнивается с установленным лимитом. Установленный лимит включает в себя минимальную сумму компенсируемого социального пакета и является общим для всех структур ООО «UZDIGITAL TV».

2. Внедрение бонусной системы на основе индексной системы KPI. Система KPI — это практический инструмент для измерения целей организации.

За счет разработанных мероприятий компания достигнет следующих экономических результатов:

1. Выручка в прогнозном году вырастет на 2 %;

2. При этом чистая прибыль увеличится на 1278 тысяч рублей и составит 8186,2 тысячи рублей;

3. Рентабельность деятельности компании также увеличится и составит 2,1, что на 18 % выше показателя 2019 года.

Социальная эффективность мероприятий будет заключаться в:

– том, что потенциал работников организации будет использоваться в полном объеме;

– том, что каждый работник будет выполнять только свои функциональные обязанности;

– снижении негативных конфликтных ситуаций;

– обеспечении стабильности и мотивированности персонала;

– формировании благоприятного имиджа компании.

– обеспечение того, чтобы содержание работы соответствовало квалификации, индивидуальным навыкам и интересам работников;

– снижении текучести кадров;

– повышении обоснованности кадровых решений о подборе и расстановке персонала.

Основная функция показателей КРІ заключается в определении модели развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов. Кроме того, ключевые показатели эффективности выполняют другие функции, такие как: возможность оценить работу каждого сотрудника или группы; помочь мотивировать персонал к работе.

## Заключение

Так как одним из основных элементов развития предприятия становится повышение эффективности системы стимулирования труда работников, то эта тема на сегодняшний день становится одна из самых актуальных.

Стимулирование – это процесс применения стимулов, которые обеспечивают либо повиновение индивида в целом, либо цель его поведения.

Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения способности удовлетворять его потребности.

Основная цель существующей системы стимулирования труда – реализация целей предприятия.

Однако для их достижения необходимо согласовать интересы компании и ее сотрудников, которые являются ее основным ресурсом.

Компания ООО «UZDIGITAL TV» была образована в 2009 году с целью участия в реализации программы по переходу на цифровое наземное телевидение и в настоящий момент является лидирующим провайдером, предоставляющим услуги платного цифрового телевидения для юридических и физических лиц в Узбекистане.

Другим динамично развивающимся направлением деятельности компании ООО «UZDIGITAL TV» являются услуги, связанные с размещением рекламы на популярных телеканалах.

На сегодняшний день ООО «UZDIGITAL TV» – динамично развивающееся предприятие, проводящее подбор квалифицированных сотрудников и готовящее различные программы повышения квалификации.

Миссия компании ООО «UZDIGITAL TV» – осуществление Государственной Программы перехода Республики Узбекистан на цифровое телевидение.

Основная деятельность компании:

1. Услуги провайдера, предоставляющего платное цифровое телевидение для юридических и физических лиц в Узбекистане.

2. Услуги, связанные с размещением рекламы на популярных телеканалах.

На сегодняшний день в компании ООО «UZDIGITAL TV» работают 69 человек.

Структура оплаты труда работников ООО «UZDIGITAL TV», которая компенсирует их трудовой вклад, включает в себя следующие составляющие

- оклад;
- премиальные выплаты;
- социальные пособия.

Помимо материальных методов стимуляции в ООО «UZDIGITAL TV» особое внимание уделяют социально-психологическим методам.

Компания организует мероприятия, чтобы сформировать корпоративный дух и укрепить психологию команды.

Однако анализ удовлетворенности системой стимулирования работников ООО «UZDIGITAL TV» показал, что большинство сотрудников не удовлетворены системой материального стимулирования и хотели бы ее изменить. В связи с этим я предлагаю внедрить следующие меры

1. Разработать систему стимулирования для ключевых показателей эффективности для каждого подразделения, для каждого сотрудника - система KPI (Key Performance Indicators) [35].

2. Разработать общую систему вознаграждения персонала в зависимости от эффективности компании в целом – коэффициент трудового участия (КТУ);

Также наряду с материальной стороной в стимулирующей сфере необходимо подкреплять и нематериальными благами. Более того ряд стимулов, как покрытие транспортных расходов, общественное питание на предприятиях, различные виды страхования и т. д. сделает своеобразный



вклад в заинтересованности персонала в своей работе на предприятии ООО «UZDIGITAL TV».

В связи с этим, я предлагаю следующие мероприятия:

1. Введение компенсируемого социального пакета. Компенсированный социальный пакет работника устанавливается в денежном выражении и сравнивается с установленным лимитом. Установленный лимит включает минимальную сумму компенсированного социального пакета, а также является общим для всех структурных подразделений ООО «UZDIGITAL TV».

2. Внедрение бонусной системы на основе индексной системы KPI. Система KPI — это практический инструмент для измерения целей организации.

За счет разработанных мероприятий компания достигнет следующих экономических результатов:

1. Выручка в прогнозном году вырастет на 2 %;
2. При этом чистая прибыль увеличится на 1278 тысяч рублей и составит 8186,2 тысячи рублей;
3. Рентабельность деятельности компании также увеличится и составит 2,1, что на 18 % выше показателя 2019 года.

Социально-экономический эффект от улучшения является результатом влияния решения руководства на социально-экономическую сферу организации, то есть на изменение производительности труда, культуру организации, качество предоставляемые услуги, состояние производственной структуры коллектива, социальные отношения, содержание и условия труда, активность работника и повышение его личности.

Социальная эффективность проекта будет заключаться в:

- том, что потенциал работников организации будет использоваться в полном объеме;
- том, что каждый работник будет выполнять только свои функциональные обязанности;

- снижении негативных конфликтных ситуаций;
- обеспечении стабильности и мотивированности персонала;
- формировании благоприятного имиджа компании.
- обеспечение того, чтобы содержание работы соответствовало квалификации, индивидуальным навыкам и интересам сотрудников;
- снижении текучести кадров;
- повышении обоснованности кадровых решений о подборе и расстановке персонала.

Анализ показал, что внедрение проекта экономически целесообразно для компании ООО «UZDIGITAL TV».

Из результатов бакалаврской работы можно сделать вывод, что система стимулирования персонала должна быть модифицирована в соответствии с изменениями на экономическом рынке. Ни до, ни после этого невозможно сделать, обязательно нужно вводить все нововведения вовремя. Чтобы избежать «шоковой терапии» и непредсказуемых последствий, любые изменения должны быть продуманными и постепенно устраняться.

## Список используемой литературы

1. Алехина О.Е. Важные годы для бизнеса, №1, 2017. – 150 с.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Новости», 2018. – 256 с.
3. Анализ управления человеческими ресурсами фирмы. Сборник трудов региональной межвузовской научно-практической конференции в КВВКИСУ. – Камышин, 2017. - С. 165 – 167.
4. Волосский А. А. Система найма сотрудников организации [Текст] / А. Волосский // Новости менеджмента. – 2017. - Ноябрь. - С. 3-6.
5. «Буклет заданий по курсу «Управление организацией и персоналом» Часть 1. – Жуковский, АНО ВО «МИМ ЛИНК», 2019. - 567 с.
6. Батырев М. 45 татуировок менеджера, // Управление персоналом изд. «МИФ», 2018. – 783 с.
7. Вилюнас В.К., Экономическая теория: введение в рынок и микроэкономический анализ, 2016. – 483 с.
8. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М.: ГАУ, 2018. – 340 с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] Учебник / Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦИНФРА-М, 2017. – 447 с.
10. Казакова Н.А. Труд и анализ трудовых ресурсов. Издательство «Дело и Сервис», 2017. – 456 с.
11. Кричевский Р.А. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2017. – 368 с.
12. Латышев А. Конструктор индивидуальных планов развития // Справочник по управлению персоналом. 2018. - №11. - С. 56–66.
13. Лучшая мотивация для человека, Дэн Вальдшмидт, изд: «АГРАФ», 2018. - 345 с.

14. Марданов Р.Х., Соколова, Ф.М., Онучина, В.В., Исхакова, В.В. Управление персоналом на основе процессных технологий [Текст] / Р.Х. Марданов и др. // Деньги и кредит. – 2018. - № 6. - С. 8-15.
15. Мухин В.М., Пухов Д.В. Управление персоналом в организации, Москва, 2017. – 207 с.
16. Минько, Э. В. Мотивация [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 351 с.
17. Нечаева Т. Спецоценка условий труда. Правила и последствия // ЭЖ Юрист. - 2018. - № 15. - С. 13.
18. Платонова Н.А. Аттестация в системе управления персоналом». Дискуссия: Журнал научных публикаций №7 Изд-во Урал, 2016. – 290 с.
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 495 с.
20. Смирнова Н.К., Самарина О.Г., Астахова Т.А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. М.: Бератор-Паблишинг, 2017. – 192 с.
21. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – М.: Зевс, 2018. – 440 с.
22. «Сборник заданий по курсу «Управление организацией и персоналом» Часть 1. – Жуковский, МИМ ЛИНК, 2017. – 456 с.
23. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 97 с.
24. Сысоева О.О. Методические аспекты оценки трудовых ресурсов предприятия – 2018. — 158 с.
25. Скачкова Г.С. Мероприятия по улучшению условий и охраны труда: порядок проведения и финансирования // Трудовое право в России и за рубежом. - 2016. - № 3. - С. 19 – 23.
26. Хныкин Г.В. «Обучение и развитие персонала. Документы кадровой службы» - Ж.: Справочник кадровика №9 - М.; 2017. – 290 с.

27. Что заставляет выкладываться на работе, Эггерт М., изд: «АГРАФ», 2018. – 450 с.

Интернет – источники

28. Официальный сайт ООО «UZDIGITAL TV» Режим доступа - свободный [<http://uzdtv.uz/ru/about/>].

29. Управление персоналом // Электронный учебный комплекс. URL: <http://ozenka-personala.narod.ru/>.

30. Americans Favor Workplace Benefits 4 to 1 over Extra Salary: AICPA Survey, November 28, 2018. URL: <https://www.aicpa.org/press/pressreleases/2018/americans-favor-workplace-benefits-over-extra-salary.html>

31. Access Perks Blog – 2018 Employee Benefits and Perks Statistics, by Ashley Autry, January 7, 2019. URL: <https://blog.accessperks.com/2018-employee-benefits-perks-statistics>.

32. Blog of the «eFront – the enterprise learning management system engineered to support the most demanding and complex learning ecosystems». URL: <https://www.efrontlearning.com/blog/2018/12/employee-workplace-incentives.html>.

33. Employee Incentive Programs: The Best 23 Ranked [2020]. URL: <https://futurefuel.io/employee-incentive-programs/>.

34. IRF Landmark Study Uncovers and Debunks Myths Surrounding Employee Rewards, by Melissa Van Dyke, November 19, 2017. URL: <https://theirf.org/research/irf-landmark-study-uncovers-and-debunks-myths-surrounding-employee-rewards/1651/>.

35. PR Newswire, Lewisville, TX – June 2, 2017 – A new Blackhawk Engagement Solutions’ survey of employed Americans reveals that happy employees are more productive than unhappy employees. URL: <http://www.multivu.com/players/English/7539651-blackhawk-engagement-solutions-survey/>.

## Приложение А

### Анкета

**ЗАПОЛНИТЕ ПОЖАЛУЙСТА ПРЕДЛОЖЕННУЮ ВАМ АНКЕТУ!** (выбрать нужное)

1. Ваш пол:

- мужской;
- женский

2. Возрастная категория:

- от 18 до 25 лет;
- от 26 до 35 лет;
- от 36 до 45 лет.

3. Удовлетворены ли вы организацией труда:

- да
- нет

4. Если вы не удовлетворены организацией труда, то укажите основные причины:

- Низкий уровень нормирования труда.
- Необеспеченность необходимым оборудованием, аппаратурой, сырьем, материалами, рабочей одеждой и др.
- Тяжелые и вредные условия труда.
- Чрезмерная загруженность по работе.
- Неудобный режим работы.
- Другое (напишите) \_\_\_\_\_

5. Вас устраивает ваш уровень заработной платы:

- да
- нет

6. Как вы считаете, какой уровень заработной платы заслуживает работник вашей специальности и квалификации? (напишите) \_\_\_\_\_

7. Удовлетворяет ли вас система премирования на предприятии:

- да
- нет

8. Если вы не удовлетворены системой стимулирования труда, укажите основные причины: (возможно несколько вариантов ответа)

- Непонятная система оплаты труда.
- Система оплаты труда не учитывает специфику выполняемой работы.
- Система оплаты труда не учитывает результаты труда.
- Премирование осуществляется за выполнение показателей, на которые Вы не оказываете влияния.
- Другое (напишите) \_\_\_\_\_

9. Удовлетворяет ли вас система премирования на предприятии

- да
- нет

10. Какие материальные стимулы побуждают Вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты или те, которые бы вам хотелось иметь, или впишите свои)

***а) денежные***

- потребность постоянного получения заработной платы;
- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
- комиссионные и бонусы;
- индексация заработной платы;
- другие \_\_\_\_\_;

***б) неденежные***

- оплата транспортных расходов;
- медицинская страховка;
- оплата мобильного телефона;
- оплата путевок на отдых;
- другие \_\_\_\_\_

## Приложение Б

### Итоги подготовительного этапа по совершенствованию системы мотивации в организации ООО «UZDIGITAL TV»

Основные направления деятельности организации	Нормативные документы, регулирующие систему компенсаций	Основные потребности и мотиваторы сотрудников	Ценности и цели аппарата управления	Основные проблемные зоны мотивирования персонала
Горговая деятельность	1. Трудовой договор. 2. Правила внутреннего трудового распорядка. 3. Положение о годовом премиальном вознаграждении	1. Более высокий уровень заработной платы. 2. Возможность профессионального и должностного роста. 3. Самостоятельность в работе. 4. Содержательность труда. 5. Признание заслуг; 6. Улучшение условий труда. 7. Дополнительные социальные льготы	1. Решение проблем, возникающих в процессе функционирования бизнеса у субъектов хозяйствования 2. Долгосрочные отношения со своими клиентами. 3. Поддержание репутации надежного партнера. 4. Индивидуальный подход и строгая конфиденциальность. 5. Формирование дружного и сплоченного коллектива, единой команды профессионалов	1. Недостаточная информированность сотрудников о целях организации. 2. Мотивирование носит стихийный характер и не соответствует запросам рынка и потребностям сотрудников. 3. У персонала нет понятных критериев оценки их труда. 4. Отсутствие зарплатных схем. 5. Ограниченный набор методов нематериального стимулирования. 6. Текучесть кадров. 7. Низкая производительность труда