

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)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «ПРИНТ»)

Студент

К.Н. Каткова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2022

Аннотация

Одной из важнейших задач, стоящих перед управленческим персоналом организации, является поиск таких способов организации трудовой деятельности сотрудников, которые позволяли бы в наивысшей степени активизировать человеческий фактор.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем значением, которое эффективно функционирующая система стимулирования персонала имеет для повышения конкурентоспособности организации в современных условиях развития экономики.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом ООО «ПРИНТ» на основе использования инструментов стимулирования сотрудников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации эффективного управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом и эффективности использования в данной организации инструментов стимулирования сотрудников;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование использования инструментов стимулирования сотрудников ООО «ПРИНТ» для повышения эффективности системы управления персоналом;
- провести расчет экономической эффективности разработанных мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы predetermined поставленной целью и включает в себя введение, три раздела, заключение,

список используемых источников и приложения. Общий объем работы 59
печатных листов.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы эффективного управления персоналом.....	8
1.1 Понятие и основные виды стимулирования персонала организации.....	8
1.2 Основные элементы стимулирования работников	14
2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «ПРИНТ».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПРИНТ»	21
2.2 Анализ эффективности управления сотрудниками ООО «ПРИНТ» на основе использования инструментов их стимулирования.....	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «ПРИНТ».....	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «ПРИНТ».....	45
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	54
Заключение	60
Список используемых источников.....	63

Введение

Характерной чертой современного этапа развития мировой экономики является то, что первоочередными задачами, стоящими перед каждым предприятием, являются усиление собственной конкурентоспособности и повышение эффективности хозяйственной деятельности.

Исследователи сходятся во мнении, что основной движущей силой эффективного функционирования и развития организаций и предприятий является их персонал. А залогом такого развития стали использование действенных систем его мотивации, применение современных инструментов стимулирования, побуждающих работников всё более производительнее работать для обеспечения достижения собственных целей и целей организации, в которой они работают.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем значением, которое эффективно функционирующая система стимулирования персонала имеет для повышения конкурентоспособности организации в современных условиях развития экономики.

Изучением вопросов, посвященных формированию в организациях и на предприятиях высокоэффективных систем управления персоналом, основанных на использовании актуальных инструментов стимулирования сотрудников, занимались как отечественные, так и зарубежные специалисты и эксперты в данной области, такие как С.В.Ильченко, Р.С.Сайфулина, И.А.Баткаева, А.Н.Митин, Н.С.Зоткина, А.Я.Кибанов, А.И.Рофе, М.И.Ливина, М.Х.Мескон, Ф.Хедоури, М.Альберт и многие другие.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом ООО «ПРИНТ» на основе использования инструментов стимулирования сотрудников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации эффективного управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом и эффективности использования в данной организации инструментов стимулирования сотрудников;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование использования инструментов стимулирования сотрудников ООО «ПРИНТ» для повышения эффективности системы управления персоналом;
- провести расчет экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает тольяттинская организация ООО «ПРИНТ».

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу системы управления персоналом и путей её совершенствования.

В процессе проведения исследования по теме выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования, как классификация, синтез, анализ, обобщение, наблюдение.

Информационную базу проводимого в выпускной квалификационной работе исследования составили нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы управления персоналом в Российской Федерации, данные статистической и бухгалтерской отчетности рассматриваемой организации, опубликованные материалы по теме исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе её написания результаты могут применяться для совершенствования систем стимулирования труда сотрудников организаций, работающих в различных отраслях экономики.

Структура выпускной квалификационной работы predetermined поставленной целью и включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложения. Общий объем работы 59 печатных листов.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, определены её цели и задачи, объект и предмет исследования, перечислены использовавшиеся в процессе написания работы методы исследования, обозначены информационная база и практическая значимость работы.

В первом разделе ВКР рассмотрены теоретические основы организации эффективной системы управления персоналом на основе использования современных инструментов стимулирования трудовой деятельности.

Во втором разделе проведен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПРИНТ», дана характеристика состояния кадров данной организации, а также проведен анализ и дана оценка системе стимулирования трудовой деятельности сотрудников данной компании. По результатам проведенного анализа выявлены её недостатки и обозначены пути их преодоления.

В третьем разделе ВКР разработаны мероприятия, направленные на совершенствование действующей в ООО «ПРИНТ» системы стимулирования труда сотрудников, а также проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги проделанной работы, сделаны выводы о достижении поставленных целей и решении соответствующих задач.

1 Теоретические основы эффективного управления персоналом

1.1 Понятие и основные виды стимулирования персонала организации

В современных экономических условиях для каждого предприятия или организации одним из важнейших ресурсов является персонал, поскольку именно его неповторимость, способность создавать новые продукты и услуги, а также наилучшим образом использовать или совершенствовать уже имеющиеся, определяют положение компании на рынке и перспективы её дальнейшего развития.

Именно поэтому одной из важнейших задач, стоящих перед управленческим персоналом организации, является поиск таких способов организации трудовой деятельности сотрудников, которые позволяли бы в наивысшей степени активизировать человеческий фактор.

Недооценка значения интеллектуальных ресурсов работников, их потенциала приводят к тому, что предприятие с трудом достигает стоящих перед ним целей, теряет свои конкурентные преимущества, сокращает занимаемую им долю рынка [13, с.178].

Напротив, грамотное использование различных внутренних и внешних движущих сил, побуждающих сотрудников прилагать физические и умственные усилия, проявлять настойчивость, старание и добросовестность в работе, позволяет обеспечить эффективность функционирования организации, наиболее оптимальное решение её текущих задач и достижение стратегических целей.

Изучению вопросов, касающихся организации эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников к трудовой деятельности, посвящено большое количество работ современных авторов.

А.Я. Кибанов под стимулом понимает «побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей» [12, с.21].

А.Н. Сорочайкина считает, что «стимул является побудительной причиной поведения, заинтересованностью в совершении чего-либо».

Е.А. Митрофанова понимает под стимулом «разнообразные внешние воздействия (блага), с помощью которых субъект управления воздействует на мотивацию персонала для достижения поставленных целей».

А.Л. Жуков определяет стимул как «побуждение к действию, побудительную причину поведения».

А.А. Ручка считает стимулом «любой фактор (предмет, явление, процесс), который в той или иной степени детерминирует (побуждает, направляет, подталкивает) трудовое поведение работников».

Д.А. Аширов понятия «стимулирование» и «стимул» рассматривает как «метод воздействия на трудовое поведение персонала, опосредованного через его мотивацию, причем прямое воздействие опирается на мотивацию, а в качестве мотивов выступает желание (потребность) избежать наказания».

И.В. Мишурова считает, что «стимул – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления».

Таким образом, большинство исследователей сходятся во мнении, что стимул представляет собой некий внешний раздражитель, способствующий росту интенсивности конкретных мотивов в действиях сотрудников, побуждающий их к определенному поведению.

Процессом и результатом применения того или иного стимула, направленного на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работников, является стимулирование [7, с.89].

Основной целью стимулирования при этом является побуждение работника к какому-то конкретному трудовому поведению для достижения стоящих перед организацией целей, при этом работник в процессе деятельности также достигает свои собственные цели.

Ориентировано стимулирование на формирование у работников мотивов, направленных на решение стоящих перед ними задач, причем таким образом, каким это представляется необходимым с точки зрения руководителей организации [11, с.81].

Реализуется стимулирование через вознаграждение работника работодателем за оговоренную трудовую активность. В качестве вознаграждения могут выступать заработная плата, бонусы, свободное время, участие в прибылях или акционерном капитале, программы обучения, медицинского обслуживания, страхования жизни и т.п.

Важно отметить, что различные формы стимулирования способны стать побудительной силой только в тех случаях, когда они перерастут в мотив, т.е. будут приняты личностью работника, поскольку отвечают его потребностям.

К примеру, стимул в виде обещания строительной бригаде большого денежного вознаграждения за возведение технически сложного объекта не станет мотивом к действию, если у бригады нет необходимого оборудования или техники [1, с.64].

Однако для человека, обладающего необходимыми средствами труда и квалификацией обещание денежного вознаграждения может перерасти в мотив и привести к повышению эффективности его труда.

В качестве стимула также может выступать страх, управленческое воздействие руководителя, ответственность, вознаграждение, обещания, повышение по карьерной лестнице и многое другое, что может быть предоставлено работнику как компенсация за выполняемые им действия.

Стимул важный элемент системы управления человеческими ресурсами компании, как внешнее их побуждение к деятельности.

В таблице 1 представлена классификация стимулов по факторам.

Таблица 1 — Классификация стимулов по факторам

Фактор	Стимулы
Объект стимулирования	Индивидуальный стимул (его размер зависит от результатов деятельности конкретного работника) Коллективный стимул (его размер зависит от результатов деятельности всего коллектива организации)
Интенсивность воздействия	Сильная Средняя Слабая
Степень и характер конкретности условий получения стимула	Общие (для получения стимула нет конкретной оценки результатов деятельности) Состязательные (получение стимула зависит от занятого в конкурсе или соревновании места) Эталонные (получение стимула зависит от достижения заранее оговоренных результатов)
Масштаб воздействия	Глобальные стимулы (воздействие финансов на экономику, потребления на производство) Региональные стимулы (например, цены на нефть на Ближнем Востоке) Стимулы в масштабах страны (например, рождаемость, миграция, инфляция) Отраслевые стимулы Внутриорганизационные стимулы
Повторяемость	Разовые Временные Многоразовые Постоянные
Виды	Материальные (денежные и неденежные) Моральные (свободным временем) Трудовые
Степень определенности стимула до совершения действия	Опережающие Подкрепляющие
Временной интервал между получением результатов деятельности и стимулом	Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности) Текущие (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально) Перспективные (за год, при выходе на пенсию)

Анализ представленной в таблице 1 классификации стимулов показал, что эффективность трудовой деятельности работников организации находится под влиянием множества факторов.

Для того, чтобы применяемые управленческим персоналом инструменты стимулирования эффективной работы сотрудников были действенными, необходимо в обязательном порядке соблюдать следующие принципы стимулирования [9, с.80]:

- доступность — смысл данного принципа состоит в том, что все без исключения работники должны иметь к предлагаемым стимулам равный доступ;

- осязаемость – заключается в том, что предлагаемые сотрудникам стимулы должны быть для них осязаемыми и значимыми;

- постепенность – заключается в том, что величина предлагаемого работнику вознаграждения не должна быть неоправданно большой, увеличение размеров получаемого вознаграждения должно осуществляться постепенно;

- минимизация разрыва между результатами труда и получением вознаграждения — смысл данного принципа заключается в том, что для наилучшего понимания взаимосвязи между размером заработной платы и результатами собственной работы необходимо обеспечить как можно более короткий срок между выполнением трудовых обязанностей и получением оплаты труда;

- сочетание нематериальных и материальных стимулов – не только получение премий и прочих материальных наград за труд, но и похвала за профессионализм и трудолюбие стимулируют работников к большей отдаче;

- реализация политики кнута и пряника – смысл данного принципа состоит в том, что, наряду со стимулами, необходимо использовать и антистимулы (например, не только выдавать премии за перевыполнение плановых показателей, но и устанавливать штрафы за их невыполнение).

Необходимо отметить, что в некоторых случаях эффект от стимулирования сотрудников может оказаться нулевым даже при соблюдении всех перечисленных выше принципов [4, с.105].

Среди наиболее вероятных причин того, что стимулирование окажется неэффективным, специалисты выделяют следующие:

- отсутствие у работника мотивации к достижению поставленных перед ним целей;
- привыкание к используемым инструментам стимулирования (например, регулярная и частая выдача премий через определенный промежуток времени будет восприниматься не как поощрение, а как изначально положенная работнику доплата, не зависящая от прилагаемых им усилий);
- несоответствие используемых стимулов потребностям работников (например, для неамбициозного работника получение грамоты за хорошую работу не будет являться действенным стимулом, а вот повышение заработной платы для него было бы предпочтительным вариантом);
- непонятность системы стимулирования – при запутанной и непрозрачной системе начисления премий среди работников будет формироваться представление о том, что они работают одинаково или даже больше коллег, а получают при этом меньше.

Таким образом, стимулирование представляет собой важнейший инструмент мотивации сотрудников, цель которого состоит в побуждении работников к желаемому трудовому поведению, влияющему на степень достижения стоящих перед компанией целей.

Стимулирование является своеобразным толчком к желаемым действиям, оно ориентировано на то, чтобы работник увидел реальность получения собственной выгоды в результате выполнения необходимых с точки зрения работодателя действий.

Реализация стимулирования осуществляется через вознаграждение работодателем сотрудника за его трудовую активность.

1.2 Основные элементы стимулирования работников

Как было показано выше, стимулирование труда является одной из наиболее важных составных частей системы мотивации персонала в организации. В систему стимулирования входит всё, что сотрудник компании может желать и способен оценить, и то, что одновременно сам работодатель способен и желает предложить сотруднику в обмен на повышение эффективности трудовой деятельности, или на рост личного вклада работников в достижение производственных, экономических и организационных целей компании [15, с.313].

Такой подход к формированию системы стимулирования работников позволяет конкретизировать в каждом конкретном случае цели стимулирования персонала и обозначить границы возможных для применения форм и методов стимулирования. Основные компоненты, через которые реализуется сущность системы стимулирования персонала организации, представлены на рисунке 1.

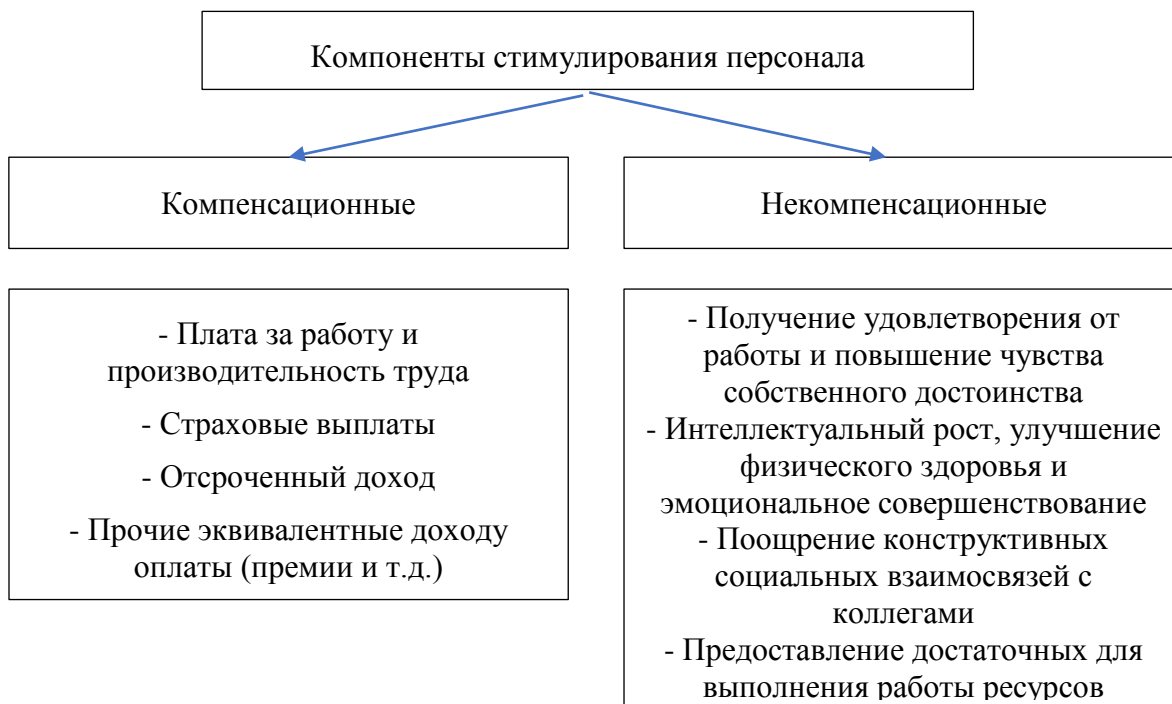


Рисунок 1 — Компоненты стимулирования персонала

Как следует из рисунка 1, компоненты стимулирования персонала делятся на два вида – компенсационные и некомпенсационные. При этом наибольший эффект при формировании системы стимулирования принесет реализация комбинированного подхода, сочетающего в себе оба вида компонент.

Типовыми элементами системы стимулирования персонала в современных организациях выступают [20, с.212]:

- выражение в присутствии коллег устной благодарности руководителя сотруднику [2];
- предоставление внеочередного оплачиваемого отпуска;
- выплата за достижение ранее поставленной конкретной цели материальной премии [3];
- перевод сотрудника на более высокую должность;
- оплата расходов сотрудника на медицинские услуги;
- расширение спектра должностных полномочий работника;
- оплата участия сотрудника в программах страхования его здоровья и жизни [10];
- выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни сотрудников (например, за постоянные занятия фитнесом, за отказ от вредных привычек, доплаты за отсутствие у работника пропусков в связи с болезнью) [21];
- социальные выплаты (гарантии и льготы в рамках социальной защиты работников) [6].

В ряде организаций используется также применение индивидуальных пакетов стимулирующих мер, носящих адресный, нестандартный характер и ориентированных на конкретного сотрудника [16, с.28].

Современные исследователи выделяют две формы стимулирования персонала, основанные на фактической структуре интересов и ценностных ориентаций работников – материальную и нематериальную [17].

Материальная форма стимулирования затрагивает широкий спектр имеющих экономическую природу побуждений людей, она закрывает те потребности, которые человек может удовлетворить при помощи денежных средств [22].

Нематериальная же форма стимулирования охватывает специфические побуждения людей, связанные с реализацией их знаний, навыков, способностей. Эти побуждения имеют эмоциональную природу и не могут быть реализованы экономическими методами [23].

Материальная форма стимулирования труда включает в себя поощрения в денежной и неденежной формах [19, с.14].

Денежная материальная форма стимулирования может выражаться в:

- премиальных и дополнительных выплатах [24];
- предоставлении льгот на обучение и социальные расходы;
- страховых выплатах [25];
- предоставлении в дополнение к государственной корпоративной премии [27];
- прочих монетарных формах стимулирующих выплат [26].

Неденежная материальная форма стимулирования включает в себя:

- предоставление билетов на посещение культурных мероприятий;
- предоставление скидок на приобретение производимой компанией продукции [28];
- улучшение социальных условий труда (например, за счет введения сокращенной рабочей недели или повышения гибкости рабочего графика);
- предоставление льготных туристических путевок [29];
- повышение комфортности рабочего места и его технической оснащенности [30];
- прочие немонетарные формы стимулирующих поощрений.

Нематериальная форма стимулирования труда в значительной степени основывается на отношениях между людьми, выраженном в своевременной и адекватной оценке руководителем заслуг работников, созданием в коллективе конструктивных взаимоотношений и использованием моральных стимулов.

К нематериальным стимулам труда сотрудников относятся [18, с.141]:

- формирование эффективной системы оценки результатов деятельности работников [31];
- формирование и поддержание положительного мнения работников о своем труде [32];
- получение письменной благодарности от руководителя организации [35];
- присвоение работнику определенного статуса (например, «менеджер года») с вручением значка и ценного подарка;
- признание заслуг сотрудника перед коллективом;
- поддержание в коллективе командного духа и благоприятного психологического климата [33];
- формирование и развитие комфортной организационной культуры [34];
- развитие в организации системы управления конфликтами;
- выстраивание эффективных систем обратной связи [36];
- внимательное отношение к проблемам сотрудников;
- интеграция новичков в коллектив [37].

Необходимо отметить, что ключевым аспектом использования нематериальной формы стимулирования является уверенность сотрудников в том, что полезная и эффективная трудовая деятельность в обязательном порядке получит положительную оценку и признание руководителей, тогда как безответственность и плохо выполненная работы приведут к неизбежному уменьшению материального вознаграждения и сокращению авторитета в трудовом коллективе [14, с.98].

Применение двух рассмотренных выше форм стимулирования труда работников должно возводить в приоритет целенаправленное воздействие на персонал через влияние на условия его жизнедеятельности, организации труда и т.д.

Для этого органы управления компанией должны обладать соответствующим набором нематериальных и материальных благ, соответствующих критериям удовлетворения потребностей сотрудников, и использовать их в качестве стимулов повышения продуктивности труда и вознаграждения за трудовую деятельность [5, с.68].

При этом необходимо учитывать следующие принципиальные аспекты, обеспечивающие рост эффективности труда работников [38]:

- стимулирование сотрудников будет эффективным тогда, когда они обладают заслуженным статусом в глазах партнеров организации и коллег, а также ощущают признание своего вклада с результатами работы компании. Данный принцип должен выражаться в виде выплат премий, участия в важных переговорах, организации поездок на международные конгрессы и т.д.;

- денежные поощрения должны быть нерегулярными, носить неожиданный характер, тогда как нематериальные поощрения должны быть стабильными и системными. Данный принцип обусловлен тем, что регулярные денежные выплаты со временем станут восприниматься как обязательная часть заработной платы, от чего их эффективность сократится. Напротив, постоянство поощрений нематериального характера повысит их значимость для персонала;

- организация стимулирования персонала должна обеспечивать незамедлительную реакцию на полезные действия сотрудников. Это позволит членам трудового коллектива ощутить, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются.

Повышение заинтересованности сотрудников в росте эффективности собственной трудовой деятельности достигается в результате использования

комплекса рассмотренных выше инструментов стимулирования. Результатом удачного применения мер стимулирования становятся рост производительности труда сотрудников, существенное сокращение показателей текучести кадров в компании, и, в конечном итоге – повышение показателей прибыльности [8, с.36].

К тому же, эффективно выстроенная система стимулирования сотрудников позволяет компании привлекать и удерживать хороших работников, мотивировать их к достижению целей компании.

Подводя итог исследованию теоретических аспектов формирования в организации эффективной системы стимулирования труда персонала, отметим, что стимул представляет собой некий внешний раздражитель, способствующий росту интенсивности конкретных мотивов в действиях сотрудников, побуждающий их к определенному поведению.

Процессом и результатом применения того или иного стимула, учитывающего актуальные мотивы сотрудников и направленного на активизацию их трудовой деятельности, является стимулирование.

Основной целью стимулирования при этом является побуждение работника к какому-то желаемому трудовому поведению, которое, с одной стороны, позволит компании достигать стоящие перед ней цели, а, с другой стороны, позволит работнику достичь свои собственные цели.

Существуют две формы стимулирования персонала, основанные на фактической структуре интересов и ценностных ориентаций работников – материальную и нематериальную.

Материальная форма стимулирования затрагивает широкий спектр имеющих экономическую природу побуждений людей, она закрывает те потребности, которые человек может удовлетворить при помощи денежных средств.

Нематериальная же форма стимулирования охватывает специфические побуждения людей, связанные с реализацией их знаний, навыков,

способностей. Эти побуждения имеют эмоциональную природу и не могут быть реализованы экономическими методами.

2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «ПРИНТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПРИНТ»

ООО «ПРИНТ» — организация, зарегистрированная 08 мая 2014 года Инспекцией Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самара.

Юридический адрес организации: г. Тольятти, ул. Свердлова, д.62, оф.49.

Основным видом деятельности ООО «ПРИНТ» является оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и заправке картриджами для оргтехники для частных лиц и компаний города. Своим клиентам организация предоставляет услуги по проведению технического обслуживания печатающей техники, её подключению и настройке, подбору наиболее подходящих моделей оргтехники для решения задач компаний, качественной заправке и ремонту картриджами для печатающих устройств.

Миссия ООО «ПРИНТ» сформулирована её руководителем следующим образом: «Наша общественная миссия — сделать рынок обслуживания оргтехники прозрачным и цивилизованным. Наша задача — оказание клиентам помощи в поиске оптимальных решений вопросов, связанных с работой и обслуживанием оргтехники, а также обеспечение удобства и максимальной выгоды при заключении сделок».

В настоящее время компания занимает на тольяттинском рынке ремонта и обслуживания оргтехники заметное место благодаря высокому уровню вовлеченности сотрудников в трудовой процесс, владению ими узкопрофильной специализацией, а также пристальному вниманию руководства к обеспечению высокого качества и надежности оказываемых услуг, использованию в работе современных качественных материалов и рабочих инструментов.

Основной целью деятельности ООО «ПРИНТ» как коммерческого предприятия является получение в результате оказания клиентам соответствующих услуг максимально возможной прибыли.

Организационная структура управления ООО «ПРИНТ» представлена на рисунке 2.

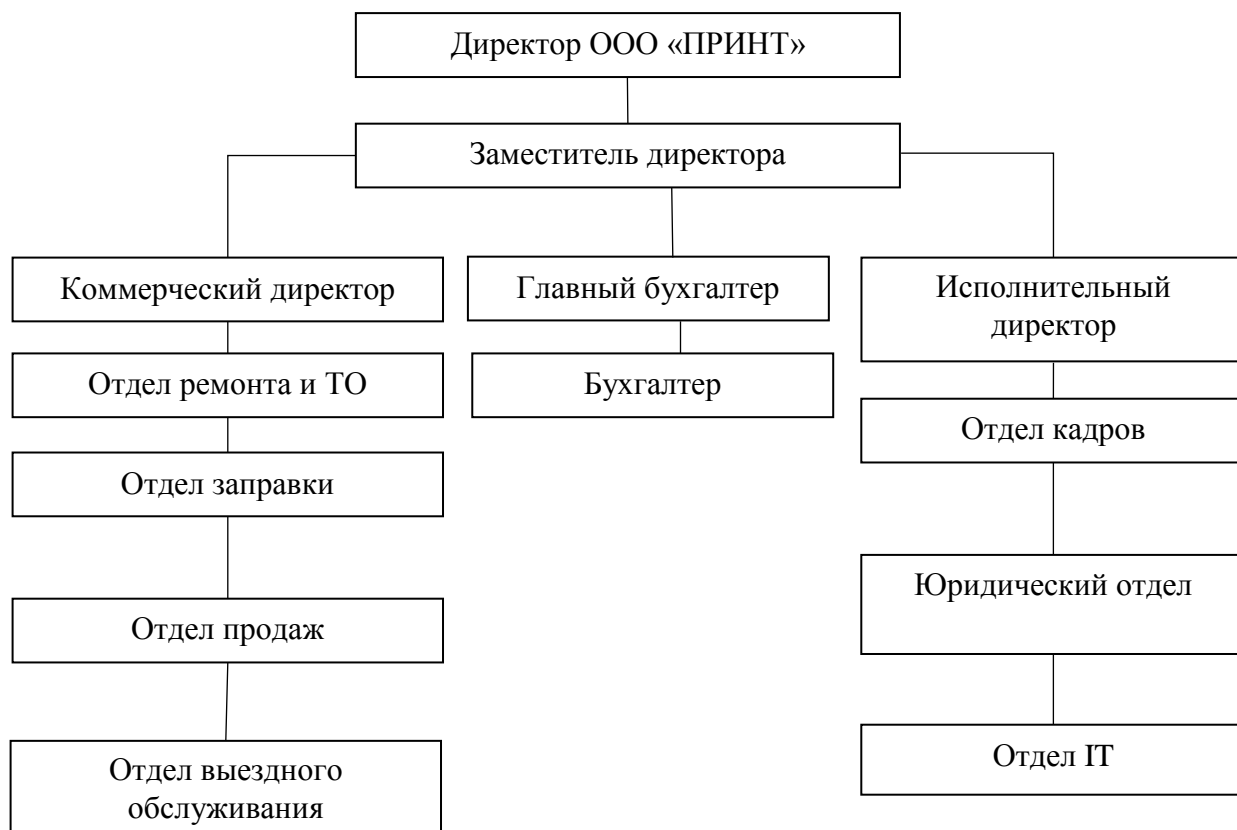


Рисунок 2 — Схема организационной структуры управления ООО «ПРИНТ»

Из представленной на рисунке 2 схемы организационной структуры ООО «ПРИНТ» осуществляется по линейно-функциональному варианту.

Во главе компании стоит директор ООО «ПРИНТ», который занимается осуществлением общего руководства и решает наиболее важные стратегические задачи.

Менее важные управленческие функции (например, подготовка внутренней отчетности, разработка планов распределения ресурсов компании, детализация стратегических и тактических задач, стоящих перед ней, помощь в организации эффективной коммуникации между структурными подразделениями) делегированы заместителю директора ООО «ПРИНТ».

В зоне ответственности коммерческого директора компании находятся вопросы управления потоками материально-технического снабжения организации, вопросы разработки и осуществления маркетинговой политики, управление логистической системой компании, управление процессами взаимодействия с клиентами.

Исполнительному директору ООО «ПРИНТ» переданы полномочия по осуществлению подбора персонала для компании, по разработке и реализации планов повышения квалификации и развития сотрудников, по ведению необходимой кадровой документации.

Также к руководящему составу ООО «ПРИНТ» относятся руководители отделов компании, в обязанности которых входит непосредственное управление сотрудниками своих подразделений.

Взаимодействие структурных подразделений ООО «ПРИНТ» осуществляется в соответствии с регламентом, прописанным в Правилах внутреннего распорядка организации, утвержденных директором. Также в организации для каждой из существующих должностей разработаны, согласованы и утверждены должностные инструкции, содержащие исчерпывающую информацию о должностных обязанностях того или иного работника.

Чтобы оценить эффективность деятельности ООО «ПРИНТ», проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности данной компании, представленных в её финансовой отчетности. Для этого на основании показателей бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах построим таблицу 2.

Таблица 2 — Основные показатели деятельности ООО «ПРИНТ» за период 2019-2021гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютные изменения, +/-		Темпы роста, %	
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	105025	116433	117327	11408,00	894,00	110,86	100,77
Себестоимость, тыс.руб.	98341	104524	101874	6183,00	-2650,00	106,29	97,5
Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	312	316	330	4,00	14,00	101,28	104,43
Прибыль от продаж, тыс.руб.	6684	11909	15453	5225,00	3544,00	178,17	129,76
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	6372	11593	15123	5221,00	3530,00	181,94	130,45
Чистая прибыль, тыс.руб.	5098	9274	12098	4176,00	2824,00	181,91	130,45
Стоимость активов организации, тыс.руб.	685	692	701	7,00	9,00	101,02	101,30
Фонд оплаты, тыс.руб.	4968	6020	7056	+1052	+1036	121,18	117,21
Среднегодовая зарплата тыс.руб.	276	301	336	+25	+35	109,06	111,63
Численность персонала, чел	18	20	21	2,00	1,00	111,11	105,00
Выработка, тыс.руб./чел.	5835	5292	5101	-543,00	-191,00	90,69	96,39
Оборачиваемость активов, раз	153	168	167	15,00	-1,00	109,80	99,40
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	93	90	87	-3,00	-3,00	96,77	96,66

Анализ представленных в таблице 2 показателей позволяет сделать вывод о том, что на протяжении всего анализируемого периода ООО «ПРИНТ» являлся прибыльной организацией.

Объем генерируемой организацией выручки в 2019 году составил 105025 тыс.руб. В 2020 году данная величина выросла на 11408 тыс.руб., что на 10,86% выше показателей предыдущего года. По итогам 2021 года рост

величины выручки составил 894 тыс.руб., что на 0,77% выше показателей 2020 года.

Важно отметить, что себестоимость услуг, оказываемых ООО «ПРИНТ», в 2020 году увеличилась на 6,29% при увеличении выручки на 10,86%. В 2021 году наблюдается сравнительное сокращение на 2,5% величины себестоимости оказанных услуг при росте выручки на 0,77% по сравнению с показателями 2020 года. Данная тенденция заслуживает положительной оценки и свидетельствует о повышении эффективности работы компании.

Уровень коммерческих и управленческих расходов компании на протяжении всего рассматриваемого периода значительных изменений не претерпевал. Так, по сравнению с объемом 2019 года величина данного показателя выросла на 4 тыс.руб., а в 2021 году рост составил только 14 тыс.руб.

Произошедшие в рассматриваемом периоде изменения в величинах выручки от оказания услуг, их себестоимости, а также в величине управленческих и коммерческих расходов привели к тому, что прибыль от продаж в 2019 году составила 6684 тыс.руб. В 2020 году данный показатель увеличился на 5225 тыс.руб., или на 78,17%. В 2021 году рост величины прибыли от продаж составил 3544 тыс.руб., или 29,76%, что заслуживает безусловно положительной оценки.

В 2019 году величина полученной компанией чистой прибыли составила 5098 тыс.руб. В 2020 году данная величина составила уже 9274 тыс.руб., что на 4176 тыс.руб., или на 81,9% выше значений предыдущего года. В 2021 году ООО «ПРИНТ» получило чистую прибыль в размере 12098 тыс.руб., что на 2824 тыс.руб., или на 30,45% выше уровня 2020 года.

Также необходимо отметить, что структура капитала компании и стоимость её активов существенных изменений не претерпели.

Динамика изменения показателей выручки, себестоимости и прибыли ООО «ПРИНТ» показана на рисунке 3.

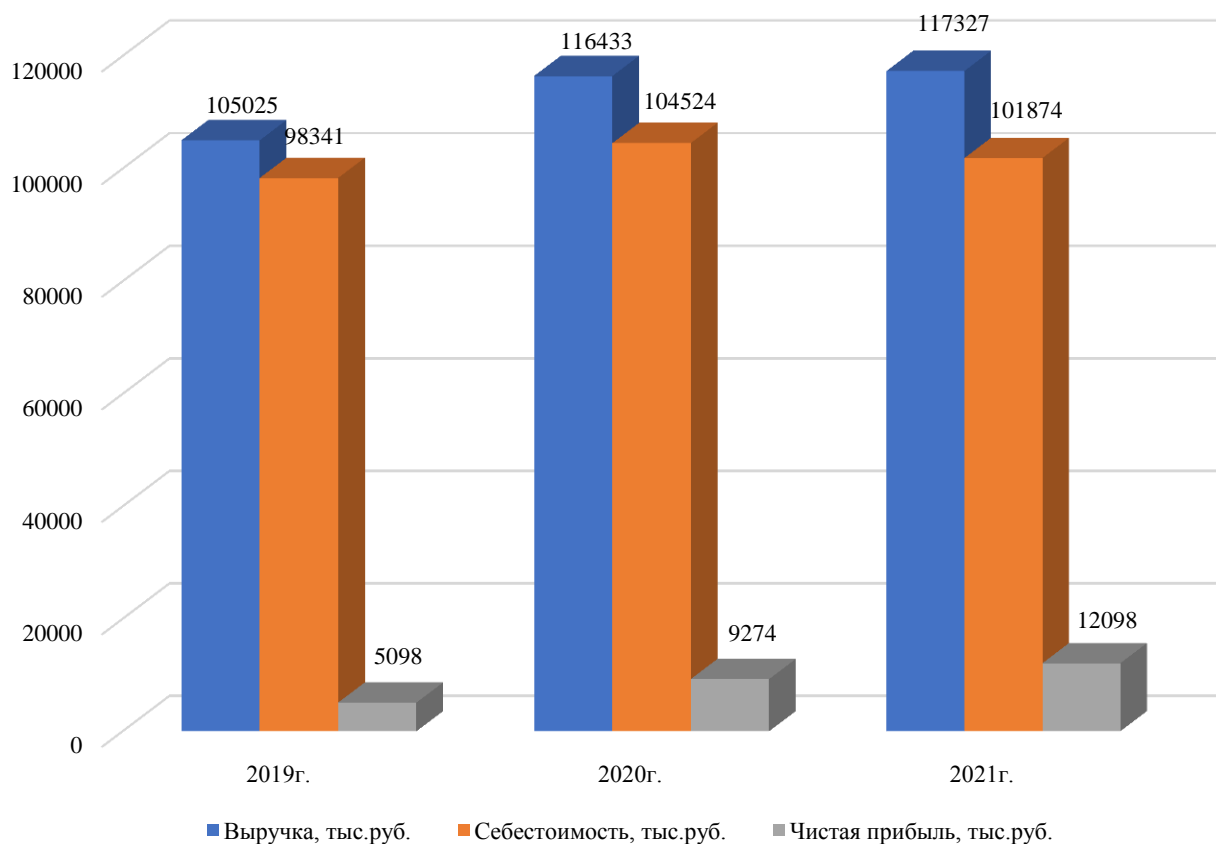


Рисунок 3 — Основные показатели деятельности ООО «ПРИНТ» в 2019-2021гг.

Подводя итог анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПРИНТ», можно сделать вывод о том, что на протяжении 2019-2021гг. данная организация оставалась прибыльной и демонстрировала грамотное управление ресурсами, находящимися в её распоряжении. Это заслуживает положительной оценки.

Однако в деятельности компании существуют и определенные негативные аспекты, на которые следует обратить внимание. Прежде всего, обращает на себя внимание наметившееся снижение показателей производительности труда, что может свидетельствовать о недостатках действующей в организации системы управления персоналом.

Для выявления таких недостатков и выработки оптимальных решений по их устранению необходимо тщательно изучить показатели, отражающие состояние кадров компании, уровень мотивированности работников и т.д.

Как было показано в теоретическом разделе настоящей работы, в современных экономических условиях достижение компанией высоких показателей результативности её деятельности возможно только при наличии у нее сотрудников, способных эффективно применять собственные навыки, знания и умения для решения рабочих задач.

Чтобы оценить уровень обеспеченности ООО «ПРИНТ» необходимыми трудовыми ресурсами, на основании данных кадровой отчетности данной компании построим таблицу 3.

Таблица 3 — Анализ обеспеченности ООО «ПРИНТ» трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность, чел.		Процент обеспеченности, %
	план	факт	
2019 год			
Среднесписочная численность персонала	18	18	100,0
В том числе основные работники	13	14	107,9
Из них:			
Менеджеры	3	3	100,0
Заправщики	8	9	112,5
Вспомогательные работники	2	2	100,0
2020 год			
Среднесписочная численность персонала	20	20	100,0
В том числе основные работники	15	15	100,0
Из них:			
Менеджеры	5	3	60,0
Заправщики	8	10	125,0
Вспомогательные работники	2	2	100,0
2021 год			
Среднесписочная численность персонала	21	21	100,0
В том числе основные работники	16	17	106,3
Из них:			
Менеджеры	4	1	25,0
Заправщики	10	14	140,0
Вспомогательные работники	2	2	100,0

Как следует из данных таблицы 3, плановые значения среднесписочной численности персонала ООО «ПРИНТ» на протяжении всего рассматриваемого периода соответствовали фактическим значениям данного показателя.

Однако в разрезе категорий персонала данной организации можно увидеть, что полное соответствие плановых и фактических показателей среднесписочной численности имеется только для вспомогательных работников.

По категории же заправщиков на протяжении всего рассматриваемого периода фактическая численность превышала плановую, а вот по категории менеджеров, наоборот, зафиксирован возрастающий недостаток персонала, вызванный в первую очередь высокой интенсивностью труда сотрудников на фоне сравнительно невысокой оплаты их труда.

Важное значение имеет не только численная обеспеченность компании персоналом, но также и его структура, позволяющая оценить удельный вес каждой категории работников в их общей массе. Для проведения анализа структуры персонала ООО «ПРИНТ» построим таблицу 4.

Таблица 4 — Динамика структуры численности персонала ООО «ПРИНТ» по категориям

Категории работающих	Среднесписочная численность, %			Отклонение 2021г., %, от	
	2019г.	2020г.	2021г.	2019г.	2020г.
Основные работники	77,8	80,0	81,0	+2,2	+1
Специалисты	11,1	10,0	9,5	-1,1	-0,5
Руководители	11,1	10,0	9,5	-1,1	-0,5
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-

Как следует из представленных в таблице 4 сведений, на протяжении рассматриваемого периода наблюдаются некоторые положительные изменения в структуре персонала данной компании. Например, удельный вес основных работников в 2020 году вырос на 2,2%, и ещё на 1% в 2021 году.

Выявленный факт следует рассматривать как способствующий росту производительности труда в компании фактор.

Также положительные изменения имеются по категории специалистов. Вследствие проведенной в компании оптимизации технологий организации труда сотрудников данной категории многие рутинные операции были автоматизированы, а, следовательно, для выполнения всего объема выполняемых ими работ стало требоваться меньшее число рабочих единиц. В результате проведенной оптимизации ожидается рост уровня производительности труда в компании.

По категории руководителей на протяжении всего рассматриваемого периода в ООО «ПРИНТ» изменение фактической численности работников не происходило, однако удельный вес данной категории персонала претерпел небольшие изменения: в 2020 году он сократился на 2,2%, а в 2021 году - на 1,0%.

Таким образом, было установлено, что на протяжении всего рассматриваемого периода ООО «ПРИНТ» в целом было обеспечено трудовыми ресурсами, состав и структура которых вполне соответствовали стоящим перед данной организацией целям и задачам.

Далее необходимо определить, насколько эффективно данные трудовые ресурсы используются в ООО «ПРИНТ», для чего необходимо провести анализ показателей движения кадров данной организации. Необходимые для проведения такого анализа сведения представлены в таблице 5.

Таблица 5 — Движение кадров ООО «ПРИНТ» за 2019-2021гг.

Показатели	Обозначение	2019г.	2020г.	2021г.	Изменение, чел.	
					2019г. к 2020г.	2020г. к 2021г.
Среднесписочная численность, всего, чел. В том числе основных работников, чел	Чср	18	20	21	+2	+1
		14	15	17	+1	+2
Принято на работу, всего, чел. в том числе специалистов, чел.	Чпр	7	8	4	+1	-4
		7	8	4	+1	-4
Уволено с работы всего, чел. в том числе специалистов, чел.	Чув	5	7	5	+2	-2
		5	7	5	+2	-2
Уволено по причинам текучести всего, чел. в том числе специалистов, чел.	Чувт	4	6	4	+2	-2
		4	6	4	+2	-2

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что на протяжении всего рассматриваемого периода показатель среднесписочной численности персонала увеличивался, несмотря на проводимые в организации оптимизационные мероприятия и стремления руководителей компании к внедрению прогрессивных технологий работы.

Особого внимания заслуживает тот факт, что увольняется по причинам текучести из ООО «ПРИНТ» только часть сотрудников. Такое положение дел может свидетельствовать о наличии в компании существенных недостатков организации трудового процесса, что требует проведения дополнительных исследований.

Наиболее показательными и информативными при проведении анализа движения кадров в организации являются коэффициенты приема кадров, их выбытия и текучести.

Коэффициент приема кадров определяется по формуле:

$$Квк = \frac{Чув}{Чср} \times 100, \quad (1),$$

где Чув – численность уволенных за период работников;

Чср – среднесписочная численность работников за период.

На основании данных таблицы 4 определим значения этого показателя для ООО «ПРИНТ»:

$$Кпк_{2019} = \frac{7}{18} \times 100 = 38,9\%;$$

$$Кпк_{2020} = \frac{8}{20} \times 100 = 40,0\%;$$

$$Кпк_{2021} = \frac{4}{21} \times 100 = 19,0\%.$$

Таким образом, в 2020 году наблюдается увеличение интенсивности приема кадров в ООО «ПРИНТ», а в 2021 году данный показатель сократился более чем в два раза.

Коэффициент выбытия кадров определяется по формуле:

$$Квк = \frac{Чув}{Чср} \times 100, \quad (2),$$

где Чув – численность уволенных за период работников;

Чср – среднесписочная численность работников за период.

На основании данных таблицы 4 определим значения данного показателя для ООО «ПРИНТ»:

$$Квк_{2019} = \frac{5}{18} \times 100 = 27,8\%;$$

$$Квк_{2020} = \frac{7}{20} \times 100 = 35,0\%;$$

$$Квк_{2021} = \frac{5}{21} \times 100 = 23,8\%.$$

Таким образом, в 2020 году интенсивность выбытия кадров в ООО «ПРИНТ» увеличилась по сравнению с показателем 2019 года, тогда как в 2021 году интенсивность выбытия кадров в данной организации существенно сократилась.

Это может свидетельствовать об эффективности мер, предпринимаемых руководителями организации для оптимизации трудового процесса.

Ещё одним важным показателем движения и состояния кадров в организации является коэффициент текучести кадров, который определяется по формуле:

$$Ктк = \frac{Чувт}{Чср} \times 100, \quad (3),$$

где $Чср$ – среднесписочная численность работников за период;

$Чув$ – численность работников, уволенных за период за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

На основании данных таблицы 4 определим значения данного показателя для ООО «ПРИНТ»:

$$Ктк_{2019} = \frac{4}{18} \times 100 = 22,0\% ;$$

$$Ктк_{2020} = \frac{6}{20} \times 100 = 30,0\% ;$$

$$Ктк_{2021} = \frac{4}{21} \times 100 = 19,0\% .$$

Как следует из проведенных выше расчетов, в ООО «ПРИНТ» показатели текучести кадров существенно превышают естественный уровень текучести (3-5%), что может свидетельствовать об имеющихся у организации проблемах с организацией управления трудовыми ресурсами.

Важной характеристикой состояния кадров является также качественный состав работников организации. В таблице 6 представлены данные, отражающие качественный состав рабочих кадров ООО «ПРИНТ».

Таблица 6 — Качественный состав рабочих кадров ООО «ПРИНТ» в 2020-2021гг.

Показатель	Численность работников на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2020г.	2021г.	2020г.	2021г.
Группы сотрудников				
По возрасту:				
До 20 лет	2	2	11,7	7,9
От 20 до 30 лет	6	7	35,3	36,8
От 30 до 40 лет	5	5	26,5	26,3
От 40 до 50 лет	2	3	11,7	13,2
От 50 до 60 лет	2	2	8,8	10,5
Старше 60 лет	1	1	5,9	5,3
По образованию:				
Незаконченное среднее	4	4	23,5	18,4
Среднее, среднее специальное	10	13	55,9	63,2
Высшее	4	3	20,6	18,4
По трудовому стажу, лет:				
До 5	2	2	11,7	7,9
От 5 до 10 лет	11	14	61,8	68,4
От 10 до 15 лет	3	2	17,6	13,1
От 15 до 20 лет	1	1	5,9	7,9
Свыше 20 лет	1	1	2,9	2,6

Представленные в таблице 6 расчетные данные позволяют сделать вывод о том, что ООО «ПРИНТ» в настоящее время только на 63,2% обеспечено имеющим среднее или среднее специальное образование персоналом. Сотрудниками в возрастной категории от 20 до 30 лет ООО «ПРИНТ» обеспечено на 36,8%, а в категории от 30 до 40 лет – на 26,3%. Это заслуживает положительной оценки, поскольку больше половины персонала в силу возраста и образования способны обучаться новым навыкам и затем на протяжении достаточно продолжительного периода им пользоваться при выполнении трудовых обязанностей.

68,4% сотрудников при это обладают достаточным стажем для того, чтобы можно было говорить о высоком уровне их профессионального мастерства и открытости новым технологиям.

2.2 Анализ эффективности управления сотрудниками ООО «ПРИНТ» на основе использования инструментов их стимулирования

Как было показано в теоретической части выпускной квалификационной работы, реалии современной рыночной экономики делают особенно актуальными вопросы постоянного совершенствования профессиональных компетенций сотрудников и поддержания высокого уровня их мотивации к эффективной трудовой деятельности. Решение этой непростой задачи невозможно без создания управленческим персоналом организации четко выстроенной и эффективно работающей системы управления персоналом.

Руководители ООО «ПРИНТ» хорошо понимают значение действующей системы управления персоналом и уделяют её развитию большое внимание, в частности, используют для мотивирования сотрудников все классические методы.

Схематично система мотивации сотрудников ООО «ПРИНТ», действующая в данной организации в настоящее время, включает в себя элементы, представленные на рисунке 4.

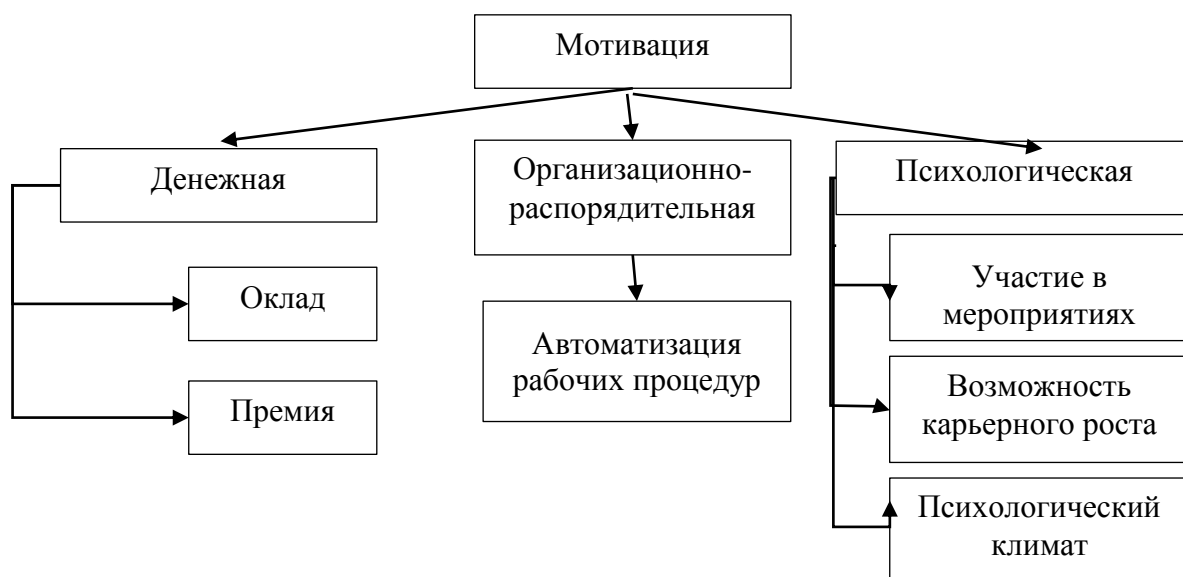


Рисунок 4 — Система мотивации сотрудников ООО «ПРИНТ»

Как следует из представленной на рисунке 4 схемы, одним из основных инструментов повышения уровня мотивированности персонала ООО «ПРИНТ» выступает денежная мотивация.

В соответствии с требованиями действующего Трудового кодекса РФ, заработная плата выплачивается на карту сотрудникам ООО «ПРИНТ» дважды в месяц. При этом заработная плата включает в себя две части – оклад и премию. Размер оклада является фиксированным, его величина отражается в штатном расписании ООО «ПРИНТ».

В основе формирования премиальной части заработной платы лежит система, принимающая во внимание следующие показатели:

- выполнение плана продаж расходных материалов;
- выполнение плана оказания услуг по заправке картриджей;
- выполнение плана по оказанию услуг по ремонту и техническому обслуживанию оргтехники.

При выполнении плановых показателей по итогам месяца на каждое из подразделений выделяется соответствующий объем премиального фонда. При перевыполнении плановых показателей размер выделяемого на подразделение премиального фонда симметрично увеличивается.

Внутри подразделения распределение выделенного премиального фонда между сотрудниками осуществляется руководителем данного подразделения. Необходимо отметить, что действующая в ООО «ПРИНТ» система распределения выделяемого на подразделение премиального фонда является непрозрачной. У сотрудников нет четкого понимания того, к каким показателям им следует стремиться, в каком направлении прилагать собственные усилия.

К тому же, по мнению сотрудников ООО «ПРИНТ», уровень заработной платы в организации не соответствует выполняемой ими работе. В организации нет доплаты за переработки, которые случаются достаточно часто. Это, несомненно, оказывает на работников серьезное демотивирующее влияние и существенно снижает эффективность их индивидуальной работы.

Проведем анализ показателей, характеризующих состав заработной платы сотрудников ООО «ПРИНТ» за период 2019-2021гг. Необходимые исходные данные взяты из бухгалтерской и внутренней отчетности организации.

Таблица 7 — Анализ состава заработной платы сотрудников ООО «ПРИНТ» за 2019-2021гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютные изменения, +/-		Темпы роста, %	
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Размер годового фонда оплаты труда, тыс.руб.	4968	6020	7056	+1052	+1036	121,18	117,21
Среднегодовая зарплата, тыс.руб.	276	301	336	+25	+35	109,06	111,63
В том числе:							
Окладная часть, тыс.руб.	248	277	302	+29	+25	111,69	86,21
Премиальная часть, тыс.руб.	28	24	34	-4	+10	85,71	141,67

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютные изменения, +/-		Темпы роста, %	
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Размер среднемесячной заработной платы, тыс.руб.	23	25	28	+2	+3	108,70	112,00
В том числе окладной части:							
Основных работников	14	17	18	+3	+1	121,43	105,88
Специалистов	16	18	20	+2	+2	112,5	111,11
Руководителей	18	24	26	+6	+2	133,33	108,33
В том числе премиальной части:							
Основных работников	5	7	8	+2	+1	140,00	114,29
Специалистов	4	5	7	+1	+2	125,00	140,00
Руководителей	6	8	11	+2	+3	133,33	137,50

Как следует из представленных в таблице 7 данных, размер среднемесячной заработной платы сотрудников ООО «ПРИНТ» в 2021г. составлял 28 тыс.руб., что на 3 тыс.руб. больше, чем в 2020 году. Повышение размера среднемесячной заработной платы в первую очередь связано с ежегодной проводимой в компании индексацией заработной платы.

Соотношение окладной и премиальной частей заработной платы работников ООО «ПРИНТ» представлено на рисунке 5.

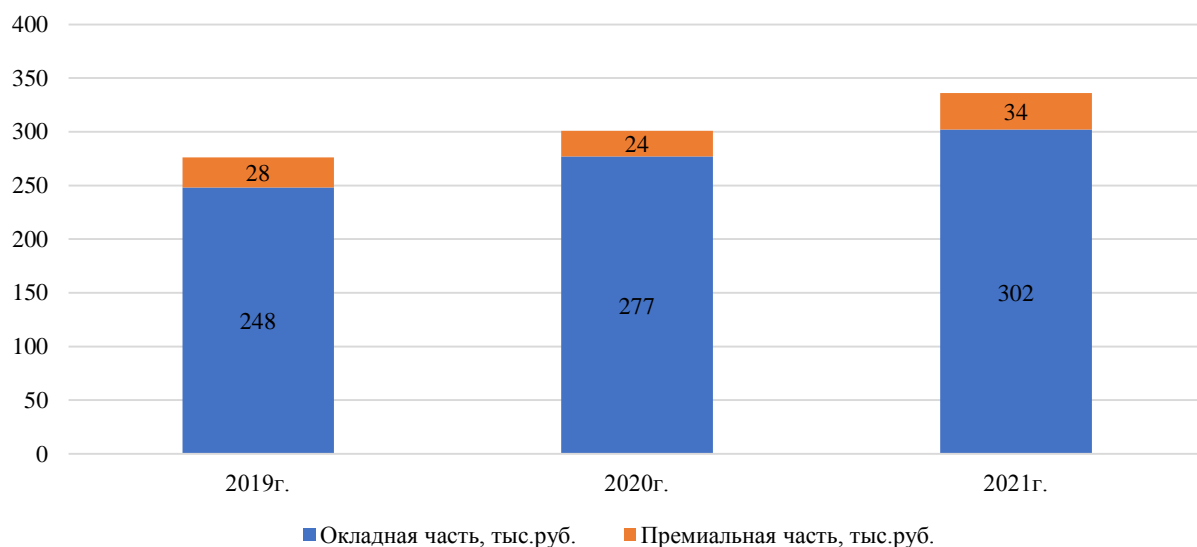


Рисунок 5 — Соотношение окладной и премиальной частей заработной платы работников ООО «принт» в 2019-2021гг.

Помимо материальных методов стимулирования сотрудников, в ООО «ПРИНТ» используются и организационно-распорядительные методы. Например, осуществлена автоматизация ключевых процедур продаж и обслуживания клиентов.

Целью автоматизации является сокращение временных затрат на поиск той или иной информации и оформление документов, связанных с продажами. Это позволяет более быстро и качественно обслуживать клиентов ООО «ПРИНТ», а, значит, и увеличивать объем выполняемых подразделением работ. Очевидно, что генерируемая подразделением прибыль также увеличивается, что в конечном итоге увеличивает размер премиального фонда, выделяемого на подразделение.

Помимо этого, каждый сотрудник организации имеет возможность получить предусмотренные трудовым договором льготы, среди которых наиболее часто используются предоставление детям сотрудников путевок в летние оздоровительные лагеря и частичная оплата путевок для отдыха самих сотрудников.

В таблице 8 представлены затраты ООО «ПРИНТ» на реализацию организационно-распорядительных методов стимулирования сотрудников.

Таблица 8 — Затраты ООО «ПРИНТ» на реализацию организационно-распорядительных методов стимулирования трудовой деятельности работников

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютные изменения, +/-		Темпы роста, %	
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Затраты на оплату путевок в детские оздоровительные лагеря, тыс.руб.	62	74	83	+12	+9	119,35	112,16
Затраты на частичную оплату путевок сотрудникам, тыс.руб.	49	53	72	+4	+19	108,16	135,85
Итого, тыс.руб.	111	127	155	+16	+28	114,41	122,05

Как следует из представленных в таблице 8 данных, размер затрат ООО «ПРИНТ» на реализацию организационно-распорядительных методов стимулирования ежегодно увеличивается, что свидетельствует о востребованности данных мер мотивации у работников данной организации.

Также в ООО «ПРИНТ» большое значение придается использованию психологических методов мотивации сотрудников. В организации созданы благоприятные условия для повышения уровня квалификации и карьерного роста персонала. Одним из важных принципов данной компании является «выращивание» собственного кадрового резерва. Поэтому сотрудники ООО «ПРИНТ» принимают участие в профильных семинарах, конференциях, выставках ведущих производителей оргтехники, посещают мастер-классы по своей специализации.

Уделяется внимание и вопросам формирования благоприятной корпоративной культуры в ООО «ПРИНТ». Её внешними атрибутами

является фирменная одежда работников, а также принятое в компании обращение на «ты».

Таким образом, в ООО «ПРИНТ» формированию и развитию системы мотивации эффективной трудовой деятельности персонала уделяется большое внимание, руководством используются все классические методы стимулирования сотрудников – и материальные, и нематериальные. Однако, как показал проведенный выше анализ состояния кадров, в рассматриваемой организации имеются определенные недостатки системы мотивации эффективной работы персонала, снижающие её эффективность и не позволяющие улучшить показатели экономической деятельности.

Для того, чтобы выявить факторы, оказывающие негативное влияние на уровень мотивированности персонала ООО «ПРИНТ», в организации было проведено анкетирование, в котором приняли участие 15 сотрудников из разных подразделений.

В первую очередь, принимавшим участие в анкетировании сотрудникам было предложено дать оценку важности различных факторов, влияющих на удовлетворенность трудовой деятельностью. Предложенные факторы необходимо было расположить в порядке убывания их значимости.

На основании полученных ответов сотрудников была построена диаграмма, отражающая состав мотивационных стимулов сотрудников ООО «ПРИНТ». Данная диаграмма представлена на рисунке 6.

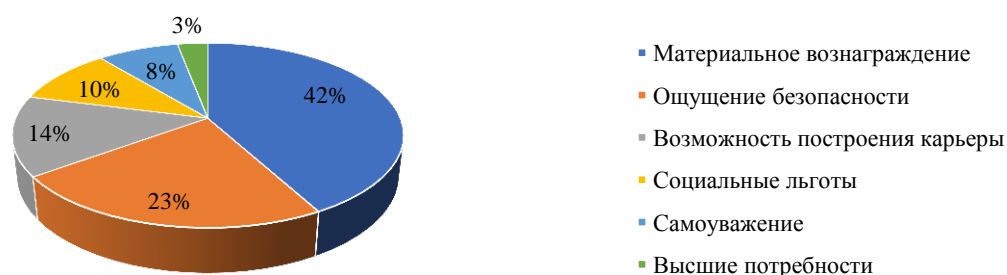
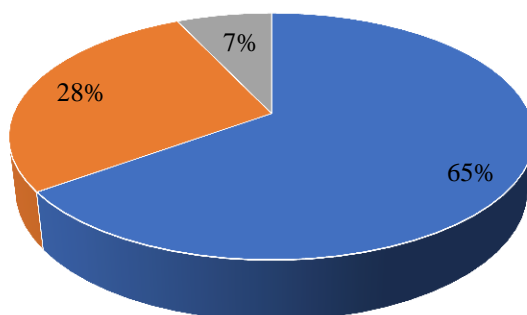


Рисунок 6 — Состав мотивационных стимулов сотрудников

Как следует из представленной на рисунке 6 диаграммы, наиболее значимым стимулом для работников ООО «ПРИНТ» является материальное вознаграждение (42% респондентов), а также связанное с наличием постоянной работы и стабильного заработка ощущение безопасности (23%). Также довольно значимыми для сотрудников ООО «ПРИНТ» являются такие стимулы, как возможность построения карьеры в компании (14%) и получение социальных льгот (10%). На долю самоуважения как главного мотивирующего фактора пришлось только 10% ответов, высшие потребности отметили в этом качестве только 3% опрошенных.

Далее сотрудникам ООО «ПРИНТ», принимавшим участие в анкетировании, было предложено дать оценку сложившемуся в компании уровню заработной платы и указать недостатки действующей системы оплаты труда. В результате было установлено, что 67% сотрудников не удовлетворены величиной оплаты своего труда, что является тревожным маркером. Среди недостатков действующей системы оплаты труда были названы причины, представленные на рисунке 7.



- Отсутствие связи величины оплаты труда с объемом выполненных работ
- Непрозрачность процессов распределения премиального фонда
- Незначительная индексация оклада

Рисунок 7 — Основные причины неудовлетворенности системой оплаты труда в ООО «ПРИНТ»

Как видно из представленной на рисунке 7 диаграммы, наиболее серьезным недостатком действующей в ООО «ПРИНТ» системы оплаты труда является отсутствие видимой связи величины оплаты труда с объемом выполненных сотрудником работ (на это указали 65% сотрудников). Также 28% опрошенных отметили, как негативный фактор, непрозрачность процессов распределения премиального фонда.

На вопрос о качестве организации рабочего пространства большинство сотрудников (87%) ответили, что в целом удовлетворены санитарным состоянием, бытовыми условиями и технической оснащенностью рабочих мест, что свидетельствует об успешности использования в компании организационно-распорядительных методов стимулирования сотрудников.

Психологический климат в ООО «ПРИНТ» сотрудники оценили, как напряженный. Основные причины трудностей в данной сфере трудовой деятельности представлены на рисунке 8.

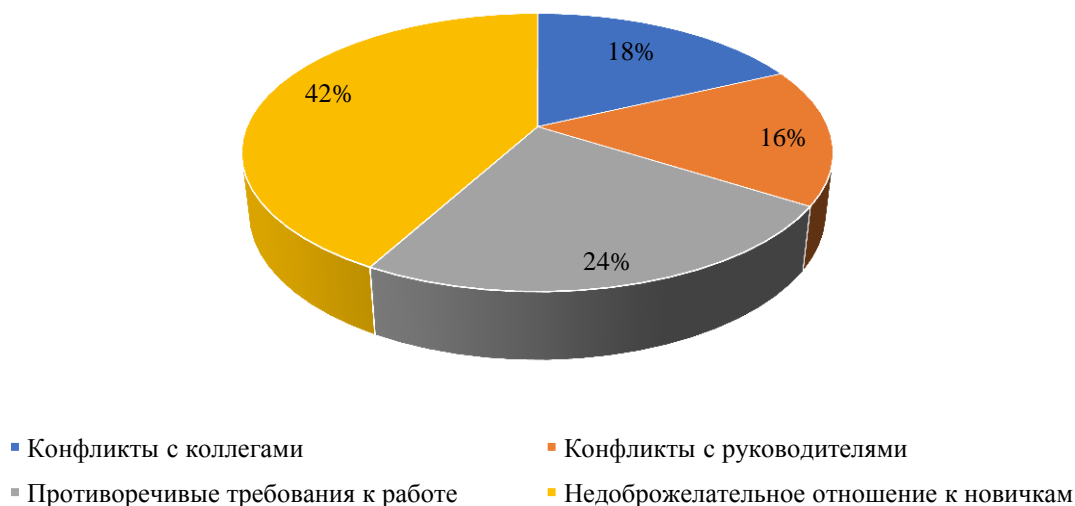


Рисунок 8 — Причины недовольства социально-психологическим климатом в коллективе

Как следует из представленных на рисунке 8 данных, 18% опрошенных в качестве негативных факторов отметили конфликты с коллегами, для 16% негативным фактором являются конфликты с руководителями. 24%

опрошенных указали на отсутствие единых схем решения сложных ситуаций, возникающих в процессе работы, из-за чего требования руководителей разного уровня могут быть противоположны.

Однако наибольшее негативное влияние на социально-психологический климат в коллективе оказывает недоброжелательное отношение к новичкам. В определенной степени это связано со спецификой выполняемой основными работниками работы. Как правило, новички не в полной мере владеют навыками выполнения той или иной операции, совершают ошибки, которые приходится исправлять более опытным работникам. При этом ни материального вознаграждения, ни морального поощрения за обучение новичков и помощь им в адаптации более опытные работники не получают.

Таким образом, проведенный анализ используемых в ООО «ПРИНТ» методов стимулирования эффективной работы сотрудников показал, что данной сфере деятельности в компании уделяется пристальное внимание. Для достижения поставленной цели используются и материальные, и нематериальные методы стимулирования сотрудников.

К их числу следует отнести методы материального стимулирования (выплату премий), организационно-распорядительные методы (улучшение условий труда, автоматизация операций, предоставление льгот) и социально-психологические методы (участие в профильных мероприятиях, проведение корпоративных праздников).

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что действующие методы мотивации сотрудников являются недостаточно эффективными. Работники отметили недостатки, среди которых наиболее существенными являются непрозрачное распределение премиального фонда и неблагоприятный психологический климат в коллективе. Также можно отметить, что используемые в ООО «ПРИНТ» социально-психологические методы мотивации сотрудников применяются в недостаточном объеме.

Выявленные недостатки в системе мотивации сотрудников ООО «ПРИНТ» необходимо устранить, для чего следует разработать комплекс соответствующих мероприятий.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «ПРИНТ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «ПРИНТ»

Проведенное во втором разделе выпускной квалификационной работы исследование системы управления персоналом ООО «ПРИНТ» показало, что используемые для повышения уровня мотивированности персонала организации методы недостаточно эффективны.

Это проявляется в том, что, несмотря на их использование, уровень производительности труда в организации на протяжении рассматриваемого периода снижался.

Причина неэффективности используемых методов повышения уровня мотивированности персонала, как показали данные проведенного анализа, заключается в расхождении основных мотивов труда сотрудников организации с принципами применения этих методов.

Главной проблемой в организации управления персоналом ООО «ПРИНТ» на основе использования инструментов его стимулирования оказалось несовершенство действующей системы распределения премиального фонда, выделяемого на подразделение.

В итоге у сотрудников отсутствует четкое понимание зависимости размеров их оплаты труда от прилагаемых усилий, что снижает мотивацию и приводит к снижению эффективности работы не только каждого отдельно взятого сотрудника, но и всей организации в целом.

Негативно влияет на уровень мотивации работников ООО «ПРИНТ» и недостаточное использование методов психологического поощрения.

Следовательно, для устранения выявленных недостатков системы мотивирования работников ООО «ПРИНТ» необходимо разработать комплекс соответствующих мероприятий.

Опираясь на сделанные во втором разделе выпускной квалификационной работы выводы об имеющихся в системе управления персоналом ООО «ПРИНТ» недостатках, обозначим основные меры, направленные на их устранение:

- разработка и внедрение новых принципов распределения премиального фонда, выделяемого на подразделение;
- разработка мероприятий по применению психологических методов повышения мотивации сотрудников организации.

Конкретизируем содержание предложенных мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом ООО «ПРИНТ» на основе использования инструментов повышения мотивации сотрудников.

Мероприятие 1. Разработка новой системы распределения премиального фонда, выделяемого на подразделение, с учетом личного вклада каждого работника.

Как показал проведенный во втором разделе выпускной квалификационной работы анализ действующей в ООО «ПРИНТ» системы распределения премиального фонда, выделяемого на подразделение, в настоящее время определение величины премии, выплачиваемой каждому сотруднику, осуществляется единолично руководителем этого подразделения. Непрозрачность этого процесса приводит к тому, что у сотрудников отсутствуют четкие ориентиры, к каким результатам необходимо стремиться. Кроме того, зачастую возникает чувство несправедливости, когда коллеги получают премию в большем размере, чем основная масса сотрудников.

Для устранения этого недостатка предлагается внедрить такую систему распределения премиального фонда, которая учитывала бы личный вклад каждого работника в достижение подразделением целевых показателей.

В первую очередь необходимо определить ключевые показатели эффективности (KPI) каждого из подразделений ООО «ПРИНТ». В рамках данной работы такими показателями будут являться:

- объем оказания услуг клиентам ООО «ПРИНТ» (KPI1);
- соблюдение сроков оказания услуг (KPI2);
- качество оказания услуг клиентам (KPI3).

Приоритетным ключевым показателем в данном случае будет являться объем услуг, оказанных подразделением клиентам организации, поэтому вес данного показателя примем равным 0,5. Два других показателя будут иметь вес по 0,25.

По каждому из обозначенных выше показателей индекс KPI будет определяться по формуле:

$$KPI_i = Вес\ KPI \times \frac{Фактическое\ значение}{Плановое\ значение} \quad (3)$$

По итогам работы ООО «ПРИНТ» за месяц с помощью приведенной выше формулы (3) будет определяться итоговый коэффициент результативности подразделения. Порядок расчета данного показателя представлен в таблице 9.

Таблица 9 — Порядок определения итогового значения KPI для каждого из подразделений ООО «ПРИНТ»

Ключевой показатель	Вес KPI	Целевое (плановое) значение	Фактическое значение	Индекс KPI
KPI1	0,5	Ц1	Ф1	$0,5 \times \frac{\Phi 1}{Ц1}$
KPI2	0,25	Ц2	Ф2	$0,25 \times \frac{\Phi 2}{Ц2}$
KPI3	0,25	Ц3	Ф3	$0,25 \times \frac{\Phi 3}{Ц3}$

КРІит	1			КРІ1+КРІ2+КРІ3
-------	---	--	--	----------------

Как видно из представленных в таблице 9 расчетов, при определении итогового значения КРІ для каждого подразделения ООО «ПРИНТ» будет учитываться степень достижения плановых показателей.

Следовательно, у сотрудников подразделений будет четкое представление о том, что выполнение плановых показателей, или же их перевыполнение, приведут к тому, что выделяемая на подразделение сумма будет более значительной.

Для определения выделяемой на подразделение суммы премиального фонда предлагается использовать формулу:

$$\text{Премия подразделению} = \text{Фонд оплаты труда} \times \text{КРІит} \quad (4)$$

Следующим этапом предлагаемого мероприятия должно стать внедрение новых принципов распределения выделенного на подразделение премиального фонда, учитывающих личный вклад каждого сотрудника в достижение целей подразделения.

Предлагаемые к внедрению принципы распределения премиального фонда внутри подразделения представлены в таблице 10.

Таблица 10 — Предлагаемые принципы распределения премиального фонда внутри подразделения

Показатель	Обозначение	Значение показателя	Источник сведений	Ответственный за показатель
Величина премиального фонда (ПФ) подразделения, тыс.руб.	ПФ	До 28% от ФОТ	Приказ директора ежемесячный отчет о работе, расчет КРІ	Директор, Начальник подразделения

Продолжение таблицы 10

Показатель	Обозначение	Значение показателя	Источник сведений	Ответственный за показатель
Размер премиальной суммы (ПС) для каждого конкретного работника	ПС	$ПФ / 100 \times КРІл$	Расчет премиальных начислений	Начальник подразделения

Как видно из представленных в таблице 10 данных, для каждого конкретного сотрудника предлагается определять его личный КРІ, который зависит от его личного вклада в достижение подразделением плановых показателей.

При определении значения КРІ для каждого сотрудника необходимо использовать корректирующие коэффициенты трудового участия, представленные в таблице 11.

Таблица 11 — Повышающие корректирующие коэффициенты для расчета значения КРІл

Показатель	Значение, %	Основание применения понижающего коэффициента
Повышение премиальной суммы за выполнение внеплановых работ	5%	Докладная записка начальника подразделения, приказ директора ООО «ПРИНТ»
Повышение премиальной суммы за выход на работу в нерабочие дни	7%	Докладная записка начальника подразделения или главного бухгалтера, приказ директора ООО «ПРИНТ»
Повышение премиальной суммы за выполнение не входящих в непосредственные обязанности сотрудника работ	5%	Распоряжение начальника подразделения, приказ директора ООО «ПРИНТ»

Продолжение таблицы 11

Показатель	Значение, %	Основание применения понижающего коэффициента
Повышение премиальной суммы за участие в проводимых в организации мероприятиях	3%	Распоряжение начальника подразделения, приказ директора ООО «ПРИНТ»

Введение представленных в таблице 11 повышающих коэффициентов позволит в значительной мере решить проблему непрозрачности распределения премиального фонда и повысить уровень мотивированности сотрудников.

Очевидно, что у каждого сотрудника появится ясное представление о том, какие его действия приводят к увеличению получаемой по итогам месяца премии. Как следствие, будут созданы дополнительные стимулы для занятия более активной позиции в отношении достижения плановых показателей подразделения, для повышения собственной квалификации, для поиска новых, более эффективных методов выполнения трудовых обязанностей.

Вместе с тем, необходимо предусмотреть и понижающие корректирующие коэффициенты, с помощью которых будет накладываться наказание на сотрудника за действия, препятствующие выполнению подразделением плановых показателей.

К числу таких негативных действий сотрудников, затрудняющих работу подразделения, будут относиться нарушения трудовой дисциплины, срыв плановых сроков выполнения работ, некачественное выполнение служебных обязанностей.

Состав и значения предлагаемых к внедрению понижающих корректирующих коэффициентов представлен в таблице 12.

Таблица 12 — Понижающие корректирующие коэффициенты для расчета значения КРІл

Показатель	Значение, %	Основание применения понижающего коэффициента
Снижение премиальной суммы за нарушения трудовой дисциплины	3%	Докладная записка начальника подразделения, приказ директора ООО «ПРИНТ»
Снижение премиальной суммы за срыв сроков подготовки необходимой документации	3%	Докладная записка начальника подразделения или главного бухгалтера, приказ директора ООО «ПРИНТ»
Халатное отношение к выполнению своих служебных обязанностей	5%	Распоряжение начальника подразделения, приказ директора ООО «ПРИНТ»

Таким образом, в результате применения предложенных повышающих и понижающих коэффициентов, будет достигнута цель создания понятной и прозрачной системы распределения премиального фонда.

Получение премии будет прозрачным, а понимание коэффициентов послужит стимулом участия в работе подразделения, повышения собственной квалификации, оказанию общественного давления на недобросовестных коллег.

Также необходимо отметить, что при такой схеме распределения премиального фонда будет полностью исключена возможность несправедливого распределения премиального фонда, что благоприятно скажется на социально-психологическом климате в коллективе, сделает его более комфортным и повысит удовлетворенность работников условиями своего труда.

Мероприятие 2. Использование психологических методов повышения уровня мотивации сотрудников.

Как было показано в теоретической части настоящей работы, помимо методов материального стимулирования эффективной деятельности работников, следует использовать и возможности психологических методов.

В ходе проведения анализа действующей в ООО «ПРИНТ» системы управления персоналом было установлено, что морально-психологический климат в коллективе напряженный, причем наибольшее негативное влияние на социально-психологический климат в коллективе оказывает недоброжелательное отношение к новичкам.

В определенной степени это связано со спецификой выполняемой основными работниками работы. Как правило, новички не в полной мере владеют навыками выполнения той или иной операции, совершают ошибки, которые приходится исправлять более опытным работникам. При этом ни материального вознаграждения, ни морального поощрения за обучение новичков и помощь им в адаптации более опытные работники не получают.

Для устранения данного недостатка предлагается внедрить в подразделениях ООО «ПРИНТ» систему наставничества для вновь принятых на работу сотрудников.

Суть предлагаемого мероприятия заключается в том, что наиболее компетентные и опытные сотрудники ООО «ПРИНТ» будут в процессе общения с новичками передавать им накопленные за время работы знания, помогать оттачивать навыки и умения. При этом новичок свои должностные обязанности должен выполнять самостоятельно, обращаясь к помощи наставника только в затруднительных ситуациях, требующих большего опыта и знаний, чем есть на данный момент у начинающего специалиста.

Однако следует учесть, что использование такого метода передачи профессиональных навыков, знаний и умений таит в себе и определенные недостатки. Прежде всего, речь идет о существенных затратах времени как у наставника, так и у новика, а также о необходимости проведения подготовки и самих наставников.

Вместе с тем, несмотря на наличие определенных сложностей, использование инструментария ученичества и наставничества приводит к тому, что между мастером и учеником формируются особые связи, складывается особая форма взаимодействия, что не только способствует

скорейшей адаптации вновь принятого сотрудника, но и в целом улучшает в коллективе психологический климат и способствует созданию эффективных рабочих связей.

Перечень действий, которые необходимо предпринять для реализации данного мероприятия, представлен в таблице 13.

Таблица 13 — Мероприятия по созданию системы наставничества для новичков

Мероприятие	Срок проведения	Исполнитель
Проведение оценки персонала для выявления наиболее опытных и способных стать наставниками работников	Ежегодно	Начальник подразделения
Разработка плана адаптации сотрудника ООО «ПРИНТ»	Ежегодно	Начальник подразделения
Составление перечня знаний и умений, которые необходимо приобрести вновь принятым сотрудникам ООО «ПРИНТ»	Ежегодно	Начальник подразделения
Материальное стимулирование сотрудников, выступающих в качестве наставников	Ежемесячно	Начальник подразделения

Внедрение предложенных мероприятий позволит устранить недостатки действующей системы мотивации персонала ООО «ПРИНТ».

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

К реализации в рамках мер по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ПРИНТ» в предыдущем параграфе был предложен целый комплекс мероприятий на основе использования инструментов мотивации сотрудников.

Ожидается, что в результате внедрения данных мероприятий произойдут качественные изменения в показателях, характеризующих эффективность функционирования ООО «ПРИНТ». В первую очередь речь идет о показателях экономической и социальной эффективности предложенных мер.

Социальная эффективность от внедрения предложенных мер будет проявляться в том, что процессы работы с клиентами ООО «ПРИНТ» будут улучшаться, в коллективе сложится более благоприятный социально-психологический климат, и совокупность данных факторов позволит существенно повысить уровень профессионального мастерства сотрудников.

Экономическая же эффективность проявляется в том, что в результате внедрения предложенного комплекса мероприятий экономические показатели ООО «ПРИНТ» также изменятся в сторону их улучшения.

Таким образом, для определения социальной и экономической эффективности предложенных в данной работе мероприятий необходимо оценить, какие изменения в показателях, характеризующих успешность работы организации, произойдут по окончании их внедрения.

С этой целью проведем экспертную оценку значений показателя производительности труда в ООО «ПРИНТ» и в компаниях-конкурентах, внедривших подобные мероприятия и получивших от данного внедрения положительный экономический эффект.

Для проведения анализа таких показателей построим таблицу 14.

Таблица 14 — Оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации работников

Мероприятие	Показатели роста производительности труда в результате внедрения мероприятий		
	ООО «СпецПроект»	ООО «Максима»	Среднее значение (ООО «ПРИНТ»)
Внедрение новой системы распределения премиального фонда на основе показателей личного вклада каждого сотрудника	6,7%	5,9%	6,3%
Развитие системы наставничества для вновь поступающих работников	3,52%	4,28%	3,9%
Общий итог внедрения системы мероприятий	10,22%	10,18%	9,9%

Анализ представленных в таблице 14 данных позволяет сделать вывод о том, что в результате внедрения разработанных мероприятий показатель среднестатистического роста уровня производительности труда составляет 9,9%.

Исходя из этого значения, правомерным будет утверждение о том, то и для ООО «ПРИНТ» рост производительности труда в результате реализации предложенного комплекса мероприятия составит также 9,9%.

При этом очевидно, что и выручка от оказания услуг клиентам ООО «ПРИНТ» вследствие роста уровня производительности труда в компании также увеличится на 9,9% и составит:

$$117327 \text{ тыс. руб.} \times 1,099 = 128942 \text{ тыс. руб.}$$

Уровень затрат на оказание предлагаемых клиентам ООО «ПРИНТ» услуг от уровня производительности труда не зависит, а, следовательно, можно предположить, что показатель себестоимости оказываемых услуг увеличится в результате роста объемов выполненных работ также на 9,9% и при этом составит:

$$101874 \text{ тыс. руб.} \times 1,099 = 111959 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку реализация предложенных мероприятий не связана с изменениями в величинах управленческих или коммерческих расходов, примем их размер на уровне 2021 года. С учетом этого допущения величина прибыли от оказания услуг ООО «ПРИНТ» составит:

$$128942 - 111959 - 330 = 16653 \text{ тыс. руб.}$$

Построим таблицу 15, позволяющую построить прогноз изменения величины экономических показателей в результате реализации предложенного комплекса мер.

Таблица 15 — Прогноз основных экономических показателей после внедрения мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников ООО «ПРИНТ»

Показатели	2021г.	2022г. (план)	2023г. (прогноз)	Изменение (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	117329	123195	128942	+11613	109,9
2. Себестоимость проданных товаров,	101874	106968	111959	+10085	109,9
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	12098	12703	16653	+4555	137,65
4. Численность работающих,	21	21	21	-	-
5. Выработка, тыс.руб.	5587	5866	6140	+553	109,9
6. Затраты на систему мотивации, тыс.руб.	824	519	519	-305	62,98

Анализ представленных в таблице 15 прогнозных показателей позволил сделать вывод о том, что предполагаемый в результате внедрения мероприятий рост производительности труда на 9,9% повлечет за собой увеличение выручки от оказания услуг, себестоимости оказанных услуг и,

как следствие, рост величины, генерируемой ООО «ПРИНТ» чистой прибыли, оцениваемый в 37,65%.

Важным положительным моментом является то, что уровень средних затрат, выделяемых на осуществление мер по мотивированию работников, сократится.

Так, в 2021 году на реализацию мер по стимулированию одного работника рассматриваемой организации затрачивалось 12,12 тыс.руб. В плановом же 2022 году и прогнозом 2023 году размер данных затрат составит 7,64 тыс.руб. в пересчете на одного сотрудника.

Далее для определения экономической эффективности внедрения предложенных в третьем разделе работы мероприятий построим таблицу 16.

Таблица 16 — Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий

Показатель	Формула расчета	Значение показателя
1	2	3
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Э}_ч = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2 \quad (3.1)$ <p>где, Э_ч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ — численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ — численность работников после внедрения мероприятия</p>	$\text{Э}_ч = 21 \times \left(1 + \frac{0,099}{100}\right) - 19 = 1,9 \text{ чел.}$
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТ}_p = \frac{\text{Э}_ч}{(\text{ЧР} - \text{Э}_ч)} \times 100 \quad (3.2)$ <p>где ПТ_р — рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТ}_p = \frac{1,9}{(21 - 1,9)} \times 100 = 9,9\%$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эзп} = 3 \times \text{Э}_ч \quad (3.3)$ <p>где Эзп — годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 — среднегодовая заработная плата работника; Эч — условная экономия численности</p>	$\text{Эзп} = 336 \times 1,9 = 638,4 \text{ тыс. руб.}$

Продолжение таблицы 16

Показатель	Формула расчета	Значение показателя
1	2	3
4. Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$Эсо = Эзп \times \frac{Н}{100} \quad (3.4)$ <p>где Н — % отчисления по социальным выплатам (ПФР — 22%, ФСС — 2,9%, ФФОМС — 5,1%, ОМСнс — 0,2%)</p>	$Эсо = 638,4 \times 0,302 = 192,8 \text{ тыс. руб.}$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$Эуп = \left(\frac{У}{В_1} - \frac{У}{В_2} \right) \times В_2 \quad (3.5)$ <p>где У — условно-постоянные затрат</p>	$Эуп = \left(\frac{330}{117329} - \frac{330}{128942} \right) \times 128942 = 32,7 \text{ тыс. руб.}$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятий, тыс.руб.	$Эуг = Эзп + Эсо + Эуп \quad (3.6)$	$Эуг = 638,4 + 192,8 + 32,7 = 863,9 \text{ тыс. руб.}$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс.руб.	$Эг = Эуг - Ен \times Зед \quad (3.7)$ <p>где Эг — годовой экономический эффект от внедрения мероприятий; Ен — нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); Зед — затраты на мероприятия</p>	$Эг = 863,9 - 0,25 \times 519 = 734,15 \text{ тыс. руб.}$

Как видно из представленных в таблице 16 расчетов, в результате внедрения предложенных мероприятий произойдет относительное высвобождение персонала в количестве 1,9 человек. Фактического увольнения сотрудников при этом не будет, поскольку условно высвобожденные работники будут перемещены на вакантные места в пределах данной организации.

В результате внедрения предложенных мероприятий рост производительности труда составит 9,9%.

Относительное высвобождение 1,9 человек приведет к получению ООО «ПРИНТ» годовой экономии себестоимости по заработной плате в размере 638,4 тыс.руб., что заслуживает положительной оценки. Кроме того, у рассматриваемой организации возникнет экономия по социальным отчислениям, размер которой составляет 192,8 тыс.руб.

Экономия условно-постоянных расходов ООО «ПРИНТ» в результате внедрения предложенных мероприятий составит 32,7 тыс.руб. Суммарно условно-годовая экономия от внедрения предложенных мероприятий составит 863,9 тыс.руб.

Размер годового экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий с учетом затрат на их проведение и нормативного коэффициента экономической эффективности составит 734,15 тыс.руб.

Следовательно, проведенная оценка результативности данных мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности и сделать заключение о необходимости продолжения использования данного комплекса в практической деятельности ООО «ПРИНТ».

Заключение

В настоящее время для организаций и предприятий одним из важнейших ресурсов является персонал, поскольку именно его неповторимость, способность создавать новые продукты и услуги, а также наилучшим образом использовать или совершенствовать уже имеющиеся, определяют положение компании на рынке и перспективы её дальнейшего развития.

Именно поэтому одной из важнейших задач, стоящих перед управленческим персоналом организации, является поиск таких способов организации трудовой деятельности сотрудников, которые позволяли бы в наивысшей степени активизировать человеческий фактор.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом на основе использования современных инструментов мотивации сотрудников. Было показано, что повышение заинтересованности сотрудников в росте эффективности собственной работы происходит в результате применения многочисленных мер, направленных на создание системы стимулирования, что в итоге приводит к росту производительности труда, сокращению текучести кадров в компании, а в конечном итоге – к росту её прибыльности.

Во втором разделе работы был проведен анализ используемых в ООО «ПРИНТ» методов стимулирования эффективной работы сотрудников, который показал, что данной сфере деятельности в компании уделяется пристальное внимание. Для достижения поставленной цели используются и материальные, и нематериальные методы стимулирования сотрудников.

К их числу следует отнести методы материального стимулирования (выплату премий), организационно-распорядительные методы (улучшение условий труда, автоматизация операций, предоставление льгот) и социально-психологические методы (участие в профильных мероприятиях, проведение корпоративных праздников).

Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод о том, что действующие методы мотивации сотрудников являются недостаточно эффективными. Работники отметили недостатки, среди которых наиболее существенными являются непрозрачное распределение премиального фонда и неблагоприятный психологический климат в коллективе. Также было установлено, что используемые в ООО «ПРИНТ» социально-психологические методы мотивации сотрудников применяются в недостаточном объеме.

Опираясь на сделанные во втором разделе выпускной квалификационной работы выводы об имеющихся в системе управления персоналом ООО «ПРИНТ» недостатках, были разработаны основные меры, направленные на их устранение:

- разработка и внедрение новых принципов распределения премиального фонда, выделяемого на подразделение;
- разработка мероприятий по применению психологических методов повышения мотивации сотрудников организации.

Ожидается, что в результате внедрения данных мероприятий произойдут качественные изменения в показателях, характеризующих эффективность функционирования ООО «ПРИНТ».

Социальная эффективность от внедрения предложенных мер будет проявляться в том, что процессы работы с клиентами ООО «ПРИНТ» будут улучшаться, в коллективе сложится более благоприятный социально-психологический климат, и совокупность данных факторов позволит существенно повысить уровень профессионального мастерства сотрудников.

Экономическая же эффективность проявляется в том, что в результате внедрения предложенного комплекса мероприятий экономические показатели ООО «ПРИНТ» также изменятся в сторону их улучшения.

Расчет прогнозных показателей позволил сделать вывод о том, что предполагаемый в результате внедрения мероприятий рост производительности труда на 9,9% повлечет за собой увеличение выручки от

оказания услуг, себестоимости оказанных услуг и, как следствие, рост величины, генерируемой ООО «ПРИНТ» чистой прибыли, оцениваемый в 37,65%.

Важным положительным моментом является то, что уровень средних затрат, выделяемых на осуществление мер по мотивированию работников, сократится. Так, в 2021 году на реализацию мер по стимулированию одного работника рассматриваемой организации затрачивалось 12,12 тыс.руб. В плановом же 2022 году и прогнозом 2023 году размер данных затрат составит 7,64 тыс.руб. в пересчете на одного сотрудника.

Размер годового экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий с учетом затрат на их проведение и нормативного коэффициента экономической эффективности составит 734,15 тыс.руб.

Экспертная оценка результативности данных мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности и сделать заключение о необходимости продолжения использования данного комплекса в практической деятельности ООО «ПРИНТ».

Список используемых источников

1. Александрова Н.А., Воронин Б.А., Набоков В.И., Петрова Л.Н., Фатеева Н.Б. Управление персоналом организации: учебник. Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2019. 225с.
2. Александрова Н.А., Васильцова В.И. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности // Вестник Урала. 2018. №5. С.88-94.
3. Антонова О.А. Основы сбалансированности систем стимулов и мотивов труда персонала предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2019. №8. С.102-115.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник М.: Академия, 2020. 224с.
5. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса. М.: РИОР, 2019. 329с.
6. Беленькая В.И., Карпова Т.П. Система мотивации сотрудников в организации: теоретический аспект // Проблемы науки. 2020. №7. С.104-109.
7. Белкин В.Н. мотивы и стимулы труда // Экономическая наука современной России. 2021. №2. С.67-72.
8. Биктяков К.С. Система стимулирования персонала // Теория и практика управления. 2017. №3. С. 98-103.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 400с.
10. Вагапова Ю.Р. Мотивация и стимулирование персонала // Вестник науки. 2020. №4. С.88-93.
11. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Кадровые риски в системе мотивации персонала // Вестник УрГУПС. 2018. №4. С.72-81.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Велби, 2019. 408с.

13. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2020. 282с.
14. Давлетов И.И. Мотивация персонала // Международный журнал прикладных наук и технологий. 2020. №1. С.33-37.
15. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. М.: Дашков и Ко, 2018. 288с.
16. Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия // Креативная экономика. 2021. №15. С.78-82.
17. Евенко Л.И. Эволюция концепций управление человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. 2019. №6. С.103-117.
18. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: РИОР, 2020. 108с.
19. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес дизайн ревю. 2021. №1 (24). С.4-9.
20. Кауфман Н.Ю. Система мотивации труда в сфере предпринимательской деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2019. №2. С.79-82.
21. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 524с.
22. Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. 2020. №3. С.117-119.
23. Коваленко А.Е., Ярушева С.А. Взаимосвязь групп методов и инструментов стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. 2019. №2. С.97-102.
24. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М.: ЮНИТИ, 2020. 346с.

25. Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. 2020. №1. С.312-317.
26. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: ИЦ РИОР, 2020. 255с.
27. Лобцова О.В. Стимулирование труда работников // Вестник ЧитГУ. 2021. №4. С.27-33.
28. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань: ЮРАЙТ, 2021. 341с.
29. Пономарева Г.Т. Разработка программ стимулирования труда // Молодой ученый. 2018. №41. С. 109-115.
30. Скитнева Е.И. Управление стимулированием персонала организации // Инновации и инвестиции. 2020. №11. С.140-143.
31. Скрыпник Н.А. Социальные льготы и выплаты как часть дохода работника // Стратегия управления. 2021. №11. С.79-83.
32. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера М.: ИНФРА-М, 2019. 328с.
33. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. М.: РИОР, 2020. 441с.
34. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 328с.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2019. 304с.
36. Тюрина К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежного подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. №4. С.12-19.
37. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях // Библиотека журнала «Кадры». 2020. №7. С.98-111.
38. Шкрабалюк А.А. Современные инструменты и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала // Молодой ученый. 2021. №12. С.211-217.