

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Совершенствование системы мотивации персонала ООО  
«Альтернатива-2» в контексте масштабирования  
деятельности предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2020.248.ПЗ ВКР

Руководитель работы к.э.н.  
\_\_\_\_\_ Айхель К.В.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-572  
\_\_\_\_\_ Шелиховская И.Т.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Шелиховская И.Т. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Альтернатива-2» в контексте масштабирования деятельности предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-572, 113с., 29 ил., 42 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 приложения, 13 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью совершенствования системы мотивации персонала с учетом масштабирования деятельности предприятия, для достижения экономических выгод ООО «Альтернатива-2».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы системы мотивации, а так же управления персоналом, ее сущность, классификацию, модели, а также проблемы предприятия, относительно мотивации персонала.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ зарубежного и российского рынка справочного программного обеспечения, разработку мероприятий по повышению эффективности системы мотивации персоналом ООО «Альтернатива-2» в контексте масштабирования предприятия, оценку экономической эффективности усовершенствованных мероприятий. В результате проведенной работы были созданы и предложены мероприятия по повышению эффективности системы мотивации персонала компании ООО «Альтернатива-2».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	9
1.1 Сущность мотивации персонала.....	9
1.2 Классификация и модели систем мотивации персонала. Методы стимулирования персонала.....	17
1.3 Показатели эффективности систем мотивации персонала.....	31
2 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО РЫНКА СПРАВОЧНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	41
2.1 Анализ зарубежного рынка справочного информационного обеспечения.....	41
2.2 Анализ российского рынка справочного информационного обеспечения.....	49
2.3 Анализ деятельности предприятий на рынке справочного программного обеспечения в Челябинске.....	62
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ МАСШТАБИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЛЬТЕРНАТИВА-2».....	68
3.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Альтернатива-2».....	68
3.2 Выявление проблемных зон в мотивации сотрудников отдела продаж.....	82
3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в контексте масштабирования деятельности предприятия.....	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	108
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	110
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность за 2018 и 2019 года.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Google Документы опрос сотрудников.....	122

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Конкурентоспособность любой современной организации, базируется на том, какое место в условиях рынка она занимает. Существенно повысить успешность деятельности компании, может, грамотно продуманная система мотивации персонала. На данный момент, на рынке труда, ключевые позиции, занимают те компании, которые уделяют вопросам мотивации персонала, большое внимание. Роль работников на предприятии с учетом тенденций развития рынка, растет. Стоит отметить, что изменения рынка, повлекли за собой, формирование определенных требований к каждому сотруднику, который займет вакантное место.

Главная задача менеджмента, грамотно расставить приоритеты работы с человеческими ресурсами компании, исходя из потребностей групп сотрудников, приведя, тем самым, компанию к достижению экономических выгод.

Эффективность мотивации, напрямую связана с качеством выполнения работы сотрудниками. Исходя из этого мнения, для того чтобы получить ответственного, работоспособного, целеустремленного сотрудника, необходимо создать для него оптимальные условия трудовой деятельности.

Оптимальные условия труда – условия при которых, работник не получает воздействие опасных производственных факторов. Опасными производственными факторами могут выступать вредные условия для трудового процесса, вызывающие профессиональные заболевания, а так же психофизиологические и социальные условия, влияющие на производительность труда и персональную мотивацию.

Система мотивации способна вырастить не только качественного, с точки зрения, выполнения своих должностных обязанностей сотрудника, она способна раскрыть потенциал, выявить наличие дополнительных навыков, которые могут положительно повлиять на работу компании. Американская и европейская практика, чаще всего демонстрируют возможность карьерного

роста из рядового сотрудника в руководителя компании, это заслуга правильно сформированной системы мотивации. Такая практика набирает популярность и в России.

Мотивация – это деятельность, побуждающая коллектив и каждого сотрудника в частности, эффективно выполнять рабочие задачи, для достижения личных целей, которые в свою очередь, влияют на выполнение целей компании. Современный руководитель должен относить персонал к важнейшим факторам, так как это ценнейший ресурс компании. Существование мотивации завязано на удовлетворении потребностей, оправданности ожиданий сотрудника, относительно:

- экономической отдачи, справедливости оплаты труда;
- безопасности во время выполнения трудовых обязанностей;
- соблюдения прав работника;
- признания на работе, карьерного роста;
- социальной сферы, коммуникаций с коллективом.

**Цель работы** – разработка мер совершенствования системы мотивации персонала, на примере предприятия ООО «Альтернатива-2».

**Задачи работы:**

- изучение теоретических основ мотивации персонала и их эффективность;
- анализ методов мотивации персонала на компании ООО «Альтернатива-2»;
- разработка мер по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Альтернатива» в контексте масштабирования предприятия.

**Объект работы** – методы мотивации персонала компании ООО «Альтернатива-2».

**Результат работы** рекомендуется применить для совершенствования системы мотивации персонала на компании ООО «Альтернатива-2».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Сущность мотивации персонала

Система мотивации персонала, напрямую, влияет на эффективность труда и осуществление текущих целей компаний. Доработка и модернизация системы мотивации, с учетом изменений на рынке, гарантирует повышение эффективности осуществляемого сотрудниками труда, что влечет за собой, увеличение экономической отдачи, повышение общих финансовых показателей.

На сегодняшний день, вопросом, касающимся повышения эффективности трудовых ресурсов, озадачено множество компаний. Мировая практика показывает, что развитие новых навыков сотрудников с целью, повышения уровня их трудоспособности, является приоритетной задачей, любого предприятия, так как, это способствует получению финансовой прибыли и помогает занять лидирующие позиции на рынке в осуществляемой сфере деятельности.

В связи с этим и возникла потребность создания различных методов и подходов в системе мотивации. Для непрерывного роста компании, развитие должно касаться и персонала. Предприятия, которые добились таких успехов в работе с мотивацией, выполнили масштабные исследования, опираясь на существующие практики, адаптировали их под себя, вложив много ресурсов. Компании, внедрившие эффективную систему мотивации, приходят к этому разными путями, кто-то использует один из существующих видов мотивации и интуитивно прорабатывает провисающие звенья, кто-то изначально следует обозначенному ранее алгоритму, проводя глубокий анализ факторов, которые влияют на работу сотрудников [11].

Поэтому, при внедрении шаблонного вида мотивации, в разных компаниях, результат может варьироваться от успешного до провального. При разработке эффективной системы мотивации, необходимо опираться на направленность деятельности для получения точных результатов анализа.

Направление анализа, а так же, темы для анализов, можно распределить на подгруппы, они представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Темы и критерии для разработки системы мотивации

Тема анализа	Критерии анализа
Общая концепция бизнеса организации	1 Характеристики бизнеса, с учетом производимого продукта или услуги, клиентов, технологий, конкурентов 2 Ценность и миссии организации 3 Стратегии организации
Строение организации	1 Структура бизнес-процессов 2 Распределение функций, ответственности, полномочий 3 Распределение ресурсов
Политика организации	1 Распределение власти 2 Распределение информации 3 Ключевые фигуры
Корпоративная культура	1 Основные ценности коллектива 2 Управленческие установки 3 Правила поведения, фирменные стандарты 4 Принятые формы взаимодействия 5 Система ритуалов 6 Одобряемые нормы поведения
Персонал	1 Квалификация групп коллектива, включающая, знания умения и навыки 2 Системы подбора, адаптации, обучения сотрудников 3 Индивидуальные особенности сотрудников, учитываются ведущие специалисты, руководители

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что анализ предприятия процесс кропотливый, требующий терпения [13].

Руководители предприятий, которые планируют внедрение системы мотивации на постоянной основе, должны учитывать множество факторов.

Проведенный глубокий анализ, конечно, может занять большое количество времени и ресурсов, но, стоит принимать во внимание, что для повышения эффективности работы персонала и реализации целей компании, нет решений, которые не требуют вложений и могут быть осуществлены за короткий временной промежуток.

На данный момент, на рынке представлено множество обучающей экономической литературы, зарубежных и отечественных авторов, связанной с

эффективной мотивацией и стимулированием персонала. Это подтверждает процесс пересмотра приоритетов в работе с трудовыми ресурсами на предприятиях, и необходимости внедрения новых инструментов, позволяющих добиться положительной динамики в коммерческой деятельности.

В России мотивация труда, как понятие, в экономическом смысле, появилось в связи с демократизацией производственной деятельности. До этого момента, мотивация рассматривалась, скорее как фактор экономической социологии, психологии или педагогики. На существование данного подхода, повлияло несколько причин. Первая, заключается в том, что экономические науки не пытались проводить анализ взаимосвязи предметов науки с названиями науки. Вторая, в экономике, слово «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». По этой причине, мотивацию рассматривали скорее, как фактор краткосрочного экономического эффекта, который давал возможность, получить прибыль «здесь и сейчас». Существование данного мнения, лишала работника, какой-либо мотивации, потенциала в развитии, приравнивая его к производственному инструменту без потребностей [15].

Мотивация предполагает повышение производительности труда, используя отношения к сотрудникам как к людям, а не как к инструментам или деталям большого механизма. Необходимо принимать во внимание, что люди всегда мотивированы, потребности побуждают их к действиям. Весь жизненный цикл, человека, осуществляется под влиянием мотива. Мотивировать сотрудников на рабочем месте – значит, знать о том, что сотрудникам интересно, понимать их потребности и нужды. Отсутствие мотивации или ее нарушение, во время трудового процесса, могут произойти по разным причинам, но чаще всего причиной служат проблемы с коммуникациями.

В системах мотивации, фигурирует множество понятий, которые помогают разобраться и применять с успехом полученные знания. К ним относятся, «потребность», «мотив», «мотивация», «стимулирование», все эти понятия, будут рассмотрены пошагово.



Потребность – ощущение недостатка чего-то физиологического или психологического. Основные потребности человека, формируются в раннем детстве и зависимы от родительского воспитания, типа темперамента, психотипа, навязанной менталитетом манеры поведения, а также достижений, неудач, эмоциональных травм, полученных за всю жизнь.

Потребности могут меняться со временем, на них оказывает влияние изменения в личной жизни, образованность, выбранная профессия, а также социальная и религиозная принадлежность, экономическая и политическая ситуация в обществе в целом.

Потребности сотрудников, задействованных в трудовом процессе, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды и критерии потребностей.

Потребность	Критерии
Первичная	1 Физиологическая 2 Социальная 3 Безопасность и защищенность
Вторичная	1 Уважение 2 Самовыражение

В таблице представлены основные потребности, которые руководят и направляют человека на достижение какого-либо результата.

Первичные потребности, их еще иногда называют животными, удовлетворяют нужду в пище, воздухе, сне, воде, партнерах. Вторичные, являются социальными нуждами, которые можно удовлетворить только посредством коммуникаций с обществом. Психология подтверждает необходимость человека в общении, признании, уважении как к субъекту, социальному положению в своей группе.

Большое значение в теориях мотивации, отводится понятию «мотив». Понятие «мотив» в производственной деятельности, подразумевает определённое профессиональное поведение, сформированное на фоне осознанного внутреннего побуждения сотрудника, способствующее удовлетворению тех или иных потребностей. Производительность труда, зависит не только от уровня мотивированности сотрудника, при осуществлении трудовой деятельности, но и

от типа мотивации. Компания может создать идеальные условия работы, включающие как техническое обеспечение, так и корпоративную культуру, но это не принесет положительного результата, если сотрудники компании, не будут желать выполнять свои трудовые обязанности. Если созданная система мотивации, противоречит поведению действующих сотрудников, придется, либо корректировать метод мотивирования, либо менять кадровый состав. В целом, попытки навязать мотивы, которые не работают на конкретных типах сотрудников, малоэффективны. В современных условиях, важно не только мотивировать действующий персонал, но осуществлять поиски новых, заинтересованных сотрудников. Сейчас, добиться такого эффекта, одной заработной платой будет недостаточно, должна быть развита система «бонусов», которая будет интересна, и работникам, и соискателям [23].

Мотив представляет волевою сторону человеческого поведения. Мотив – осознанное побуждение. Они появляются в подсознании человека, становятся его движущей силой, создают потребности, выступающие причиной действий человека. Так же, отметим, что не все мотивы превращаются в действия или поведение, некоторые уступают в сватке более сильным.

Мотивацией можно назвать внутреннее желание человека действовать с целью или что-то получить, ее еще называют, достижительной мотивацией или чего-то избежать, избегательная мотивация. Существует несколько классификаций мотивации персонала по различным признакам. В зависимости от источников возникновения мотивов различают внешнюю и внутреннюю мотивации.

Внешняя мотивация – средство достижения цели, к примеру, желание получать денежное вознаграждение, получить признание от социальной группы, подняться вверх по карьерной лестнице. Эта мотивация оказывает влияние на поведение, эффективность ее работы уменьшается, когда человек воспринимает ее как стимул или эффект давление.

Внутренняя мотивация – убежденность, понимание смысла. Такая мотивация имеет место быть, там, где цели и задачи, рабочая деятельность, воспринимаются

человеком, целесообразными и достойными для выполнения. Направленность действий, в этом случае, создана личными внутренними установками [25].

С организационной точки зрения мотивация – внутренняя движущая сила, которая побуждает работников совершать действия для удовлетворения собственных целей путем реализации целей компании. Это подразумевает добровольное соглашение сотрудников и предприятий о результатах труда. Результаты, в свою очередь, являются обязательными и измеримыми. Формирование сотрудников, нацеленных на результат – задача руководителя. Существует практика, при которой руководитель, направляет свои силы, для создания такой трудовой атмосферы, в которой изначально, сформирован высокий уровень продуктивности и мотивации у сотрудников, нацеленных на результат.

Формы и методы производственной мотивации, а так же их влияние на необходимое организационное поведение представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Формы и методы производственной мотивации

Материальные		Нематериальные
Прямые	Непрямые	
1 повременная и сдельная оплата труда	1 предоставление льгот в оплате жилья,	1 повышение привлекательности труда
2 премии за качественные и количественные показатели труда	2 транспортное обслуживание, питания на предприятии	2 продвижение по службе
3 участие в доходах предприятия		3 участие в принятии решений на более высоком уровне
4 оплата обучения		4 повышение квалификации
		5 гибкий график работы

Опираясь на данные таблицы, можно констатировать, что мотивация, в первую очередь формирует у сотрудника понимание, что компания, в которой он выполняет трудовую деятельность, сама заинтересована в предоставлении благоприятных условий для его работы. На фоне этих убеждений, сохраняется высокий уровень продуктивности и мотивированности сотрудников, так как они четко осознают, что находятся в максимально приближенных к желаемым

условиям для реализации своих планов и удовлетворение собственных потребностей [28].

В основах теорий мотивации лежат принципы предоставления сотрудникам перспектив для реализации собственных целей, благодаря порядочному отношению к трудовой деятельности. Мотивацию считают фундаментом любой организации, определяющим ее конкурентоспособность.

Бывают ситуации, при которых система мотивации со временем, перестает давать ощутимый результат. Если сотрудники предприятия находятся в состоянии угасания, эмоционального процесса понижающего мотивацию, то это, неминуемым образом скажется на показателях и может привести к застою и даже отрицательному росту. Период угасания у сотрудников может возникать по разным причинам, таким как:

- проблемы со здоровьем;
- межличностные отношения;
- неудовлетворенность заработной платой и условиями труда;
- отсутствие отдыха;
- недовольство манерой управления;
- эмоциональной неустойчивостью.

В повседневной жизни, сотрудники, которые работают, достаточный промежуток времени, с легкостью могут выполнять, весь перечень возложенных на них трудовых обязанностей. Если, в жизни у работников, возникают непредвиденные обстоятельства или же, из-за нагрузок, понижается стрессоустойчивость, он не будет качественно выполнять работу. Уровень мотивации легко можно отследить при условии, что в отделе, например, работает небольшое количество человек. Любой руководитель, который хорошо знаком со своими подчиненными, быстро определит, на каком уровне угасания находится сотрудник. Если же, штат компании предполагает большое количество работников, то рекомендуется время от времени интересоваться состоянием своих подчиненных.

Мотивацию и ее угасание, можно отследить у каждого сотрудника, опираясь на определенные критерии, они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стадии угасания мотивации

Стадия	Описание
Растерянность	У сотрудника проявляются первые симптомы стрессового состояния. Связаны они с растерянностью: сотрудник перестает понимать рабочие цели и способы их реализации, он видит ухудшающийся результат, но не понимает его причины. Это состояние снижает эффективность его работы
Раздражение	Если, по мнению сотрудника, ситуация не улучшается, он на фоне чувства бессилия начинает испытывать раздражение. Его поведение приобретает несколько демонстративный характер. Как правило, сотрудник на этой стадии замыкается в себе или занимает подчеркнуто оборонительную позицию. При этом его эффективность временно увеличивается, так как он надеется, что ему удастся справиться со стрессовой ситуацией
Двойная роль	Если непосредственный руководитель не видит состояние сотрудника, его желание быть более продуктивным и не стремится изменить ситуацию, сотрудник делает окончательное заключение о том, что руководитель – причина «всех бед», и меняет тактику. Как правило, сотрудник или избегает общения с руководством, или в надежде обратить на себя внимание провоцирует ситуации, когда не увидев его состояние и проблему нельзя
Разочарование	Начиная с данной стадии восстановить подорванный интерес сотрудника к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимого уровня. Вернуть интерес к труду может личный контакт с непосредственным руководителем и открытое обсуждение проблемы. Продолжительность фазы может колебаться в зависимости от уверенности в себе, энергичности и ценностей
Потеря готовности к сотрудничеству	Симптомом стадии является желание сотрудника максимально сузить свои обязанности. Часто можно услышать от сотрудника: «Это не входит в круг моих обязанностей». Как правило, ухудшаются отношения с коллегами, появляются признаки отсутствия заинтересованности в результате

Динамика снижения мотивации может быть растянута на недели и даже на месяцы. Знание стадий мотивации позволяет отслеживать изменения в поведении сотрудников и вовремя предпринимать меры до применения демотивации [30].

Демотивация – это система дисциплинарных наказаний, выработанная на предприятии, опираясь на корпоративную политику и специфику сферы деятельности, направленная на корректировку работы персонала, который, по каким-либо причинам не справляется со своими должностными обязанностями. Это могут быть, как штрафы, так и например ограничения участия в какой-либо социальной жизни предприятия.

Опираясь на предпосылки угасания мотивации у сотрудников, появляется возможность избежать негативных последствий, влияющих на рабочую атмосферу, таких как, межличностные конфликты любого уровня или текучесть кадрового состава.

Существует еще одно понятие в системе управления персоналом – стимулирование. Стимулирование – это внешнее воздействие на персонал, с целью получения, желаемого поведения, которое позволит реализовать цели компании. Стимулированием называют то, что дается организацией за выполнение работы – заработную плату, премии, дополнительные льготы и вознаграждения, карьерное продвижение, статус, престижа, признание и похвалу.

Таким образом, видно, что стимулирование отличается от мотивации своим внутренним характером. Стимулирование направлено на внешний процесс выполнения работы, в то время как, мотивация затрагивает внутренние аспекты жизнедеятельности групп сотрудников, побуждающие их участвовать в трудовом процессе предприятия. Общим для этих понятий является взаимный выигрыш, как сотрудника, так и организации [31].

## 1.2 Классификация и модели систем мотивации персонала

Основой систем мотивации является принцип, по которому, сотрудниками предоставляется возможность для реализации своих целей, осуществляя добросовестную трудовую деятельность. В настоящее время, насчитывается более 50 различных теорий мотивации.

Многие из этих теорий потеряли свою актуальность, некоторые хорошо зарекомендовали себя как эффективный источник понимания механизмов воздействия на персонал [10].

К таким теориям можно относят:

- теория А. Маслоу;
- теория ожидания В. Врума;
- теория Макклалланда-Аткинсона;
- теория справедливости;
- двухфакторная теория Ф. Герцберга;
- комплексная модель Портера-Лоулера.

Теория А. Маслоу.

Абрахам Маслоу – американский психолог, относящийся к основоположникам гуманистического направления в психологии. Он является создателем трудов, которые внесли огромный вклад в развитие современной психологии, социологии, менеджмента и психиатрии.

Подход А. Маслоу, пожалуй, является одним из самых известных вариантов теорий мотиваций, с которым знакомы даже те, кто, профессионально не занимается работой с трудовыми ресурсами. В этой теории, объясняется, что у человека существуют потребности, расположенные в иерархическом порядке, то есть, от низшей к высшей. А. Маслоу, выделил 5 основных человеческих потребностей, ими являются:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности и уверенности в будущем;
- потребность в привязанности, поддержке, принятии социумом;
- потребность в уважении;
- потребность в самовыражении.

Согласно представлениям А. Маслоу, какая-либо другая потребность, не может быть удовлетворена, пока не удовлетворены потребности низших уровней.

Используя данную модель в практике, необходимо принимать во внимание, что удовлетворенная потребность, в наше время, уже не является мотивирующей, и не определяет манеру поведения сотрудника, но она позволяет применять ее на практике как общую модель размещения сотрудников предприятия.

Для практической реализации теории нужно:

- тщательно наблюдать за работниками, стараться определить ведущие потребности;
- совершенствовать систему мотивации учитывая изменения потребностей;
- воссоздавать ситуации, в процессе которых работник сможет удовлетворить свои потребности, помогая претворять в жизнь цели организации.

Опираясь на практическую реализацию теории, можно сделать вывод, что она больше пригодна для изучения и корректировки деятельности, конкретного сотрудника. Однако, расширенная психологическими характеристиками отдельных групп специалистов, теория А. Маслоу, может послужить фундаментом для расстановки сотрудников по должностям в компании [10].

Теория ожидания В. Врума.

Виктор Врум, в течение жизни, занимался вопросами психологии промышленности и организации. В своей работе 1964 года, «Труд и мотивация», он представил инновационный метод мотивации.

Психолог, соотнес мотивацию, как произведение трех переменных, рисунок 1.

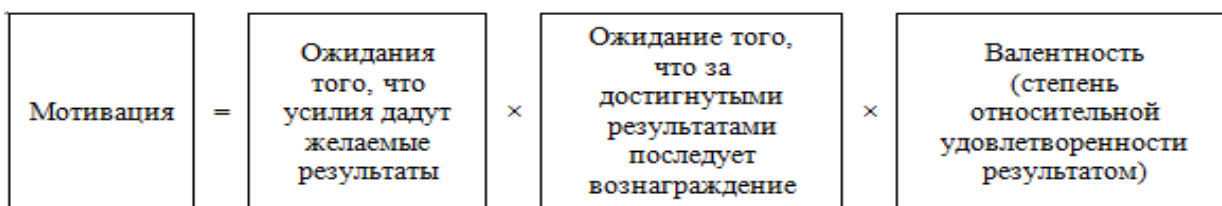


Рисунок 1 – Теория ожидания В. Врума

Все три переменные дают суммарный эффект, и любое отсутствующее звено, нарушает процесс формирования мотивации сотрудника.



Предполагается, что чем выше значение каждого из множителей, тем выше будет уровень мотивации, а если отсутствует одна из переменных, то мотивация упадет до нуля.

Теория основана на взаимосвязи усилий, которые предпринимает работник, уровнем его исполнительности, по отношению к рабочим задачам, а так же желанию получать определённый результат от трудовой деятельности. Иными словами, работники, мотивированней действуют в те моменты, когда их ожидания вознаграждения, оправданы.

Для реализации данной теории необходимо:

- соотнести предложенное вознаграждение за труд с потребностями сотрудников;
- установить соотношение результатов труда и вознаграждения, при условии выполнения работы эффективно;
- сформировать масштабный, но реальный уровень результатов работы, которые компания ожидает от сотрудников, сформировать мнение, что цель достижима, если приложить усилия;
- отслеживать уровень компетентности работников, умение справляться с делегированными им обязанностями.

Исходя из теории В. Врума, можно сделать вывод, что для успешного существования данного метода, компании необходимо знать ожидания своих сотрудников [10].

Теория Макклелланда-Аткинсона.

Дэвиду Макклелланду и Джону Аткинсону, принадлежит заслуга создания процедуры, которая позволила измерять и определять мотивы. Эти исследования, основывались на заинтересованности в том, какие различия есть у людей, одинаково добившихся высоких результатов, но задействованных в разных сферах деятельности.

Сама теория, предполагает наличие у работника трех потребностей высшего уровня, которые он может приобрести посредством учебы, опыта, и жизненных обстоятельств. К ним относятся:

- потребность власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности.

Потребность во власти – есть желание оказывать воздействие на других, оно находится между потребностями уважения и самовыражения. Такие сотрудники, больше всего подходят для роли руководителей, имеют организаторские способности, чувствуют себя уверенно в любом коллективе.

Потребность в успехе предполагает, высокую исполнительность и трудоспособность, такие сотрудники охотно доводят дело до конца, ожидают поощрение за выполненные трудовые обязанности.

Потребность в причастности, относится к сотрудникам, характерными признаками которых, является в оказании помощи коллегам, налаживании доброжелательных отношений в коллективе. Такие сотрудники умело решают споры и конфликты, оказывают эмоциональную поддержку, которая дает эффект.

Для практической реализации данной теории нужно:

- изначально готовить сотрудников с потребностью во власти на руководящие посты, не назначать из да должности, ниже среднего;
- для сотрудников с потребностью в успехе, ставить сложные задачи, давать необходимое количество полномочий, гарантируя, за выполнение обязанностей, конкретное вознаграждение;
- стараться сохранять неформальные коммуникации, для сотрудников с потребностью в причастности, давай им возможность учувствовать в сознании доброжелательной обстановки [10].

Теория справедливости.

По этой теории считается, что сотрудники действуют наиболее мотивированно в те моменты, когда форма и размер вознаграждения считаются справедливыми.

То есть, выполнение работы эквивалентно выплатам заработной платы, похвале, карьерному росту.

Согласно теории, работники часто сравнивают результаты своих трудов с приложенными для их достижения усилиями, и сопоставляют полученные данные с данными других работников, занимающихся сходной трудовой деятельностью.

Эта теория может быть представлена через формулу отраженную на рисунке 2.

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Результаты} \\ \text{сотрудника} \end{array}} : \boxed{\begin{array}{c} \text{Вклад} \\ \text{сотрудника} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Результаты других} \\ \text{сотрудников} \end{array}} : \boxed{\begin{array}{c} \text{Вклад других} \\ \text{сотрудников} \end{array}}$$

Рисунок 2 – Теория справедливости

Понятие «вклад», в случае с теорией, рассматривается как, объединение следующих факторов, таких как:

- образование;
- стаж работы;
- прошлый опыт работы;
- преданность и участие;
- прилагаемые усилия;
- трудовые достижения;
- творческий подход.

Из теории справедливости следуют два заключения.

Первое – если сотруднику, по его мнению, не дают ожидаемого вознаграждения за работу, у него понизится мотивация, так как целесообразность усилий не окупается.

Второе – если сотруднику платить больше, чем требуется, то он будет работать хуже, чем нужно компании. Завязано это на уверенности сотрудника в том, что вознаграждение за труд оправдано, и в целом, его все устраивает, поэтому прилагать усилия не имеет смысла. Так же в такой ситуации, сотрудник будет бояться расширения рамок рабочих задач, повышению их сложности, ведь если сотрудник не сможет с ними справиться, то может потерять вознаграждение,

которое его удовлетворяет. Такой сотрудник всегда выступает против нововведений, его не устраивают все аспекты жизнедеятельности компании, начиная с обязанностей которые ему необходимо выполнять согласно трудовому договору, заканчивая корпоративной культурой, внерабочими мероприятиями и т.д.

Поведенческие реакции сотрудников на несправедливые, по их мнению, санкции в их сторону можно посмотреть в таблице 5.

Таблица 5 – Возможные реакции сотрудников на несправедливость действий

Тип реакции	Возможные реакции на завышенное вознаграждение	Возможные реакции на недостаточное вознаграждение
Внутренняя физическая	Повышение интенсивности труда	Уменьшение производительности труда
Внутренняя психологическая	Обесценивание поощрения	Завышение ценности поощрения
Внешняя физическая	Побуждение к требованию дополнительного вознаграждения	Торг за дополнительные поощрения; увольнение
Внешняя психологическая	Изменение объекта сравнения	Изменение поведения

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что для правильного распоряжения человеческими ресурсами, недостаточно переплачивать или недоплачивать за выполнение труда, важно, сохранять баланс ощущений сотрудников в оправданности их действий, для удовлетворения своих потребностей и достижения целей компании [10].

Для практической работы этой теории необходимо:

- объявлять сотрудникам зависимость эффективности и качества выполненной работы на вознаграждение;
- объяснять перспективу роста вознаграждения, в зависимости от приложенных усилий.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Фредерик Герцберг – социальный психолог, специализацией которого было решение проблем связанных с трудом и трудовой деятельностью компании. Он оказал большое влияние на сферу управления бизнесом.

Основой двухфакторной теории Ф. Герцберга, служит понятие, что существует две группы факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников. Представим данные в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Группа	Фактор
Гигиенические	1 Размер выплат 2 Условия труда 3 Межличностные отношения 4 Характер контроля
Мотивирующие	1 Ощущение успеха 2 Карьерный рост 3 Признание 4 Ответственность 5 Возможность развиваться

Стоит рассмотреть внутренние составляющие таблицы подробнее. Первые представляют собой, критерии которые удерживают, привлекают работников, помогают им избавиться от чувства неудовлетворенности. Такие критерии не стимулируют улучшение продуктивности трудовой деятельности сотрудников, такие как, условия труда, манера руководства, коммуникации, оклад и другие выплаты, оценка действия, поощрение, контроль работы. Если сотрудников лишить данных критериев, то мотивация существенно понизится.

Вторые являются критериями, которые связаны со спецификой и мощностью работы, они побуждают работать больше и лучше. Например, такие критерии как, оплата труда, зависящая от результатов, удовлетворение потребности в признании, ощущение своей ценности на рабочем месте, развитие, возможность достижения успеха и построения карьеры, возможность заниматься творчеством.

Теория Ф. Герцберга, предполагает, что отсутствие некоторых гигиенических факторов, приведет к неудовлетворенности от проделанной работы, но никак не

скажется на мотивирующей силе. В свою очередь, при недостатке мотивационных факторов, не возникнет чувство неудовлетворенности [11].

Чтобы реализовать данную теорию на практике нужно:

- обеспечить наличие в компании обеих групп факторов, одновременно;
- предоставить перечень факторов работниками, чтобы те расставили приоритеты исходя из предпочтений;
- мотивировать труд, опираясь на полученные данные от персонала.

Комплексная модель Портера-Лоулера.

Эта модель объединила в себе элементы теории справедливости и теории ожидания. Теория Портера-Лоулера основывается на пяти переменных: приложенные усилия, готовые результаты, восприятие, система вознаграждения, уровень удовлетворенности – и показывает следующие зависимости:

- готовый результат зависит от приложенных усилий, компетенций, характера сотрудника, а так же осознанности при трудовом процессе;
- уровень затраченных усилий определяет, степень вознаграждения и удовлетворенность в том, что усилия влекут за собой награду;
- работник удовлетворяет свои потребности, через внутреннюю и внешнюю награды за достигнутый результат. Внутренняя награда – удовлетворенность от выполненной работы, самоуважение. Внешняя награда – похвала от руководства, премирование, карьерный рост;

Анализируя данную модель, можно сделать вывод, что результативная трудовая деятельность приведет к удовлетворенности работника [11].

В теории Портера-Лоулера, выделяются дополнительные характеристики в процессе мотивации. Их количество равно трем:

- ценность вознаграждения, можно определить и внутренними и внешними вознаграждениями, исходя из этого, оба вознаграждения, нужно применять совместно;
- результативность выполнения задачи, напрямую зависит от оценки приложенных к задаче усилий, компетентности для их исполнения.

Поэтому необходимо, четко формулировать цели, заранее анализировать соответствие компетенций сотрудника для выполнения заданной работы, стремиться обеспечить работника всеми необходимыми для выполнения работы условиями;

- проводить регулярный анализ соответствия ожиданий сотрудников, относительно, вознаграждения за выполненные задачи.

Все вышеописанные теории, притворенные в жизнь, оказывали разное воздействие на предприятия и их персонал. Одни, основываются на выявлении потребностей людей и их ролей в мотивации, другие отражают механизм мотивации. Сгруппируем данные на рисунке 3.

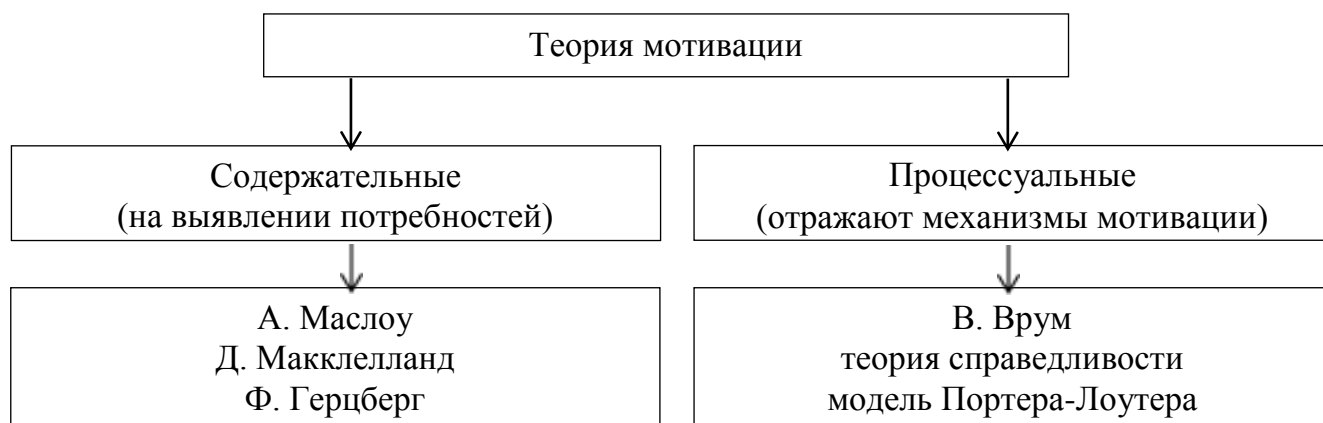


Рисунок 3 – Содержательные и процессуальные системы мотивации

Помимо положительных отзывов, каждая из моделей получила на практике, отрицательные оценки и критические замечания. Критическое замечание – это отзыв, который предполагает критический взгляд на какой-либо объект или информацию, основанный на анализе представленных данных. Такой анализ производится учеными областей экономики и психологии [13].

Критические замечания к теории А. Маслоу.

Во-первых, для того чтобы более высокий уровень потребностей начал оказывать влияние на манеру поведения субъекта, не обязательно полное удовлетворение потребностей низшего уровня, так как поведение субъекта стимулируется не только одной активной потребностью. Во-вторых, подобного алгоритма в чистом виде не существует. В-третьих, в теории не приняты во

внимание индивидуальные особенности субъектов. В-четвертых, идея об автоматическом переходе от уровня к уровню по цепочке потребностей, не нашла подтверждения в современной управленческой практике. В-пятых, модель, в чистом виде, не поддается адаптации в российской управленческой практике. В-шестых, в модели не учтен фактор, воспроизводства потребностей со временем. В-седьмых, границы уровней предполагают потенциальное удовлетворение потребностей по истечению времени, это невозможно.

Критические замечания к теории ожидания В. Врума.

Первое – индивидуальные особенности работников организации, не полностью учитываются. Второе – недостаточно проработаны основы методологии и концептуальности и техническая сторона внедрения модели в управленческой практике.

Критические замечания к теории Макклелланда-Аткинсона.

Во-первых, теория не отражает механизм удовлетворения потребностей низшего уровня, который в российских реалиях так же активен, как и высший. Во-вторых, недостаточно учтены индивидуальные потребности каждого работника, уровень их активации. В-третьих, использование данной теории на практике, вызывает организационные трудности.

Критические замечания к теории справедливости.

Первое – справедливое вознаграждение – субъективный процесс сотрудников и руководителей, который практически не поддается согласованию. Второе – на оценки могут влиять индивидуальные амбиции работников. Третье – малые и средние предприятия в России, ограничены финансово, не обладают большим количеством ресурсов, следовательно, не могут работать с широким диапазоном изменений вознаграждения. Четвертое – данная модель основывается на удовлетворении потребностей разных уровней с помощью денег, что не является оправданным в современных условиях.

Критические замечания к двухфакторной теории Ф. Герцберга.



Во-первых, методы исследования, субъективны. Во-вторых, отсутствует тесная связь между удовлетворенностью и производительностью труда. В-третьих, наличие обеих групп факторов, одновременно, не всегда возможно и не всегда подходит работникам. В-четвертых, в модели отсутствует вероятностный характер мотивации.

Критические замечания к комплексной модели Портера-Лоутера.

Первое – с точностью определены ценность вознаграждения, сложно не только руководству, но и работникам. Второе – оценка черт характера всегда субъективна, и может не соответствовать действительности, это сведет к минимуму эффект от мотивации. Третье – адекватное вознаграждение в условиях среднего и малого бизнеса России, сильно ограничено. Четвертое – субъективность оценки характерна и для остальных элементов модели.

На основе анализа критических замечаний, можно увидеть, что больше всего вопросов возникает к модели А. Маслоу, из-за обобщенного мнения относительно человеческих потребностей. Меньше всего критических замечаний, можно собрано у теории ожидания В. Врума, в подходе к мотивации здесь уделено недостаточно внимания индивидуальности сотрудников и техническому применению алгоритма действия.

В целом, все модели мотивации имеют место быть, и могут применяться на практике, но они малоэффективны в чистом виде. На сегодняшний день эффективная мотивация, предполагает заимствование из разных моделей тех инструментов, которые наилучшим образом вписываются в сферу деятельности предприятия [15]..

Методы стимулирования персонала.

Стимулирование считается внешним процессом в работе предприятия, в то время как мотивацию, относят к внутренним. Некоторые считают, что мотивация есть – эффективное стимулирование.

К стимулированию относится применение предприятиями разного объема, системы заработной платы, льгот и социальных гарантий.

Оплата труда – система отношений, связанная с обеспечением и осуществлением компанией выплат своим сотрудниками за выполнение труда, в соответствии с законами, нормативно правовыми актами, трудовыми договорами, соглашениями и т. д.

Заработная плата – вознаграждение за осуществление труда, зависящее от квалификации сотрудника, количества, качества, условий и сложности ее выполнения.

Заработная плата рассматривается и как материальный и как моральный стимул, использование которого закреплено в положениях о выплатах в компании.

Минимальная оплата за труд не должна, согласно трудовому кодексу Российской Федерации, быть ниже прожиточного минимума. Максимальный размер заработной платы по законодательству не ограничен [20].

Стимулирующую роль выполняют льготы, составляющие общий пакет, они представлены на рисунке 4:

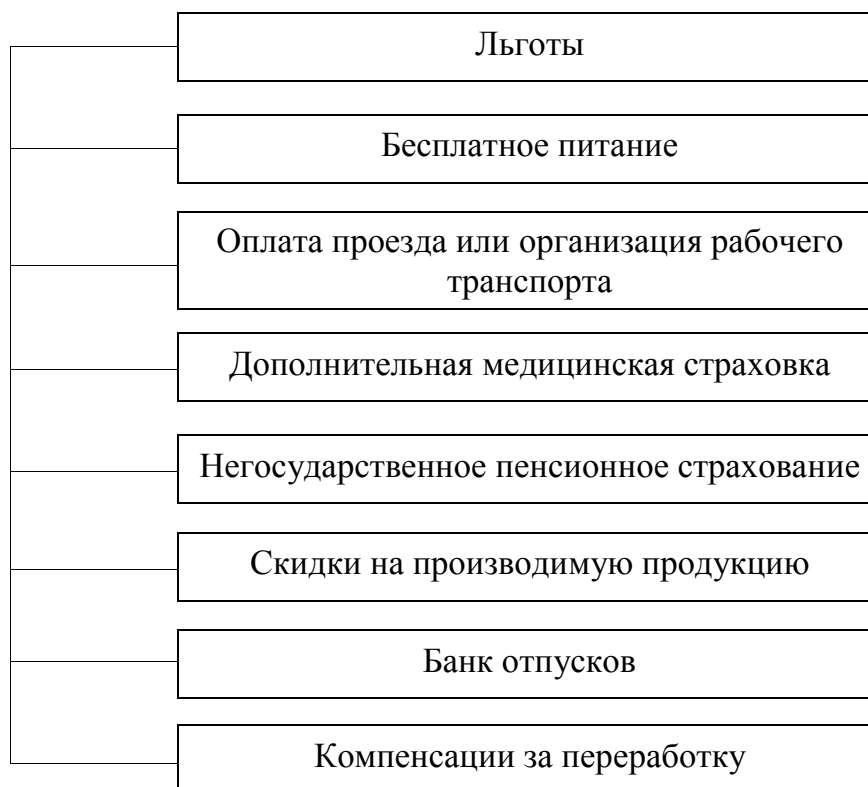


Рисунок 4 – Стимулирующий социальный пакет

Банк отпусков – возможность работника, планировать даты отпуска с учетом собственных пожеланий, по не предусмотренному работодателями графику.

Одним из первых методов оказывающих воздействие на людей для достижения какой-либо цели был метод «кнута и пряника» или метод поощрения и наказания. Со временем, этот метод, был превращен в систему простых административных и экономических санкций и стимулов.

Санкции – это меры принятые группой людей, предприятием, страной, с целью изменить отношение к чему-либо у объекта санкций, посредством частичных или полных ограничений.

Считается, что данный метод работает только при условии неудовлетворенности субъектом базовых потребностей в безопасности и еде. Если субъект достиг нужного ему уровня существования, то появятся новые потребности, более высокого уровня, например, потребности в самоуважении, что сделает этот метод неэффективным.

Метод «крута и пряника» считается эффективным при низкой содержательности труда, авторитарных условиях руководства на предприятии и отсутствии у работника, по разным причинам, возможности, найти другое место работы [16].

Такой метод, в современное время, применим к младшему обслуживающему персоналу, чья заработная плата напрямую зависит от объема выполненных работ или для мотивирования работников в кризисное время деятельности предприятия. Не применим из-за демотивирующего эффекта, для сотрудников задействованных в творческой или интеллектуальной деятельности, потому что, сильно сказывается на эмоциональном состоянии работника, что в свою очередь может привести к понижению производительности труда, проблемами во взаимодействии с руководством, проблемам коммуникаций с коллегами и дальнейшем желании сменить место работы. Творческие или интеллектуальные работники обычно дают высокую оценку своим профессиональным навыкам, и легко могут сменить место работы.

### 1.3 Показатели эффективности систем мотивации персонала

На данный момент, в бизнесе, существуют совершенно разные инструменты для оценки эффективности мотивации. Основные факторы, оказывающие влияние на работу компании представлены на рисунке 5.

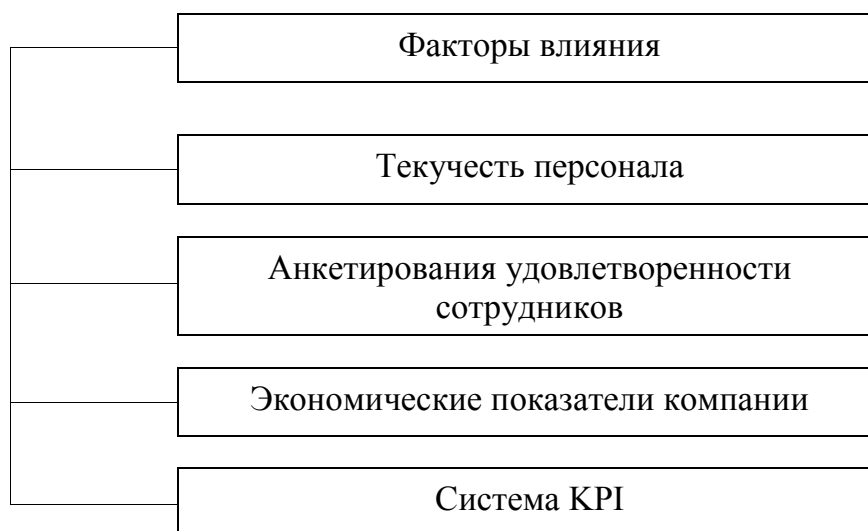


Рисунок 5 – Факторы оказывающие влияющие на систему мотивации

При наличии проблем связанных с этими факторами, необходимо в обязательном порядке проводить оценку действующей системы мотивации. Это позволит исключить данные проблемы и улучшить не только мотивацию, но и лояльность, вовлеченность сотрудников. Рассмотрим каждый инструмент оценки эффективности [19].

Текущая текучесть персонала.

Коэффициент текучести – это мера, используемая для получения конкретной статистики ушедшего персонала, за определенный период времени. Существуют разные варианты расчета показателей текучести. Их используют для разных целей, например, чтобы:

- проанализировать ситуацию с кадрами в организации, оценить эффективность стиля управления руководства или качество работы службы персонала и ее сотрудников;

- изучить последствия административных, производственных, экономических и иных перемен в организации;
- изучить результаты кадровых реформ и проведенных HR-мероприятий;
- выявить основные проблемы с кадрами и разработать программы по удержанию персонала.

В зависимости от цели анализа текучести кадров каждая организация самостоятельно выбирает методику расчета показателей текучести. Для этого необходимо:

- выбрать показатели текучести, расчет которых даст необходимые сведения о текучести кадров;
- определить период для анализа;
- определить требования к глубине анализа;
- сделать расчет, предварительно исключив возможные ошибки.

Кроме этого, благодаря тому, что анализ текучести – хорошая основа для оценки эффективности работы с кадрами, показатели текучести часто используют в качестве ключевых показателей эффективности отдельных специалистов [22].

Единых для всех организаций норм текучести не существует. В каждой организации свои оптимальные и недопустимые значения коэффициентов, так как на них влияют:

- отраслевая специфика организации;
- категория персонала, например, линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий;
- сезонность производства;
- конкурентоспособность организации на рынке труда;
- территориальное расположение организации, например, для организации в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах;

- индивидуальные особенности организации, стиль управления, кадровая политика, отношение к найму и увольнению персонала со стороны руководства и т. д.

Более того, когда в одной организации несколько холдингов с разными видами деятельности, то даже в рамках одной организации велика вероятность, что нормы текучести в разных подразделениях будут разные [22].

Существуют разные варианты расчета текучести кадров. Наиболее популярные:

- коэффициент текучести кадров. Дает общее представление о количестве увольнений за определенный период (общий и по группам);
- коэффициент стабильности кадров. Показывает долю сотрудников, проработавших в организации как минимум год, дает возможность оценить степень сохранения организацией квалифицированного персонала;
- коэффициент динамики числа занятых сотрудников. Позволяет увидеть динамику численного состава персонала за определенный период, оценить процесс заполнения вакансий с учетом количества увольнений за расчетный период;
- коэффициент приема кадров. Позволяет оценить объем работ по приему персонала в организации;
- коэффициент выбытия кадров. Позволяет оценить количество увольнений в процентном отношении к среднесписочной численности сотрудников.

В зависимости от цели расчета текучести кадров, следует определить расчетный период, за который необходимо сделать анализ, например прошедшие полгода, год, полтора. После того как выбор расчетный период осуществлен, для анализа текучести, нужно будет определить, насколько информация о текучести подробна, чтобы сделать грамотный анализ ситуации с работниками. После того как была определена цель анализа текучести, выбраны показатели, определен период анализа и требования к подробности расчета, остается только выполнить

математические вычисления и зафиксировать их в базе данных. Подробное описание шагов для анализа текучести кадров рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели текучести кадрового состава

Название	Описание
Коэффициент текучести	Коэффициент отражающий отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести, по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход
Коэффициент стабильности кадров	Коэффициент, характеризует постоянством состава работников предприятия. Рассчитывается коэффициент стабильности кадров как отношение среднесписочного числа работников за 5 лет со стажем более 5 лет на данном предприятии к среднесписочной численности за 5 лет
Коэффициент динамики числа занятых сотрудников	Коэффициент позволяет увидеть динамику численного состава персонала за определенный период, оценить процесс заполнения вакансий с учетом количества увольнений за расчетный период
Коэффициент приема кадров	Коэффициент позволяет оценить объем работ по приему персонала в организации
Коэффициент выбытия кадров	Коэффициент позволяет оценить количество увольнений в процентном отношении к среднесписочной численности сотрудников

Анкетирование удовлетворенности сотрудников.

Опрос действующих сотрудников, является одним из самых действенных способов оценить существующую систему мотивации на предприятии. С помощью анкетирования, можно узнать, мнения работников относительно мотивации, предложенной работодателем. Для этого требуется разработка опросника, с перечнем мотивационных факторов и своей шкалой оценки, или же,

использование готовых вариантов бланков оценки. Результаты таблицы обычно формируются в произвольной форме [22].

Так же, отдельное внимание, стоит уделить работе компании с фокус-группами. Сформировав фокус-группу для оценки мотивационных факторов, можно получить полную характеристику осуществляемой деятельности и атмосферы на предприятии. Фокус-группа обычно набирается из разного рода сотрудников. Пример групп сотрудников представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Состав фокус-групп

Группа сотрудников	Важность участия
Руководители разных уровней	Хорошо разбираются в технических аспектах трудовой деятельности, поэтому могут дать объективную оценку происходящему.
Лояльные и вовлеченные сотрудники	Коммуникабельные и старательные сотрудники, могут отметить сильные стороны системы мотивации.
Рядовые сотрудники	Работают от полугода. Такие сотрудники, обычно, ощущают нехватку возможностей для реализации потенциала, позволяя выявить слабые стороны осуществляемой деятельности.

Разница между анкетированием и фокус-группой проста. Анкетирование, обычно анонимный вариант сбора информации, который позволяет сухо оценить какой-то из приведенных, в вопроснике, факторов. Фокус-группа, в свою очередь, предполагает живую встречу с коллегиальным обсуждением конкретных вопросов. Плюсом данного варианта оценки, является получение большего объема информации, позволяющего более масштабно рассмотреть мотивацию персонала на предприятии [25].

Сформировать темы и вопросы для работы группы, необходимо, заранее. Такого рода встречи, обычно записываются на видео или на камеру, возможно фиксирование через ведения протокола. Итогом данной работы выступит отчет события. В нем будут зафиксированы все за и против существующих



мотивационных факторов, так же, будут вынесены на рассмотрения иные мотиваторы для внедрения.

Информацию можно использовать для корректировки систем вознаграждения, корпоративной культуры и манеры управления руководства.

Экономические показатели компании.

Чтобы оценить экономическую отдачу до и после проведения крупных мотивационных мероприятий, необходимо соотнести результат выполненной работы в денежном эквиваленте с количеством отработанных часов. Так же необходимо учесть сезонность работы компании и провести сравнение данных с прошлым годом.

После данных действий, следует провести анализ текучести кадров до и после корректировки системы мотивации. Следом, оценить соответствует ли зарплата сотрудников необходимому уровню, посредством мониторинга зарплаты, на рынке труда.

Если, по итогам исследования, зарплаты работников соответствуют рынку труда, а коэффициент текучести высокий, значит, на предприятии есть проблемы с нематериальной мотивацией. Возможно, стоит уделить внимание льготам, удовлетворению потребности в признании и собственной важности [27].

Показатели КРІ.

Самым распространенным в наше время способом оценки эффективности сотрудников, является работа предприятия с показателем КРІ. Это понятие появилось в 1980-х годах в США, тогда ее называли – управлением результативностью. Система КРІ, представляет собой оценку достижения целей, которые являются результатом выполнения деятельности. Методикой пользовались для того, чтобы оценить полученный результат и отследить способы его достижения. Методика быстро получила популярность в США и Европе, и очень быстро влилась в работу прогрессивных компании России. Данный показатель, внедряется повсеместно, как инструмент материальных вознаграждений в компаниях, которые занимаются продажами. КРІ относят к

материальной части вознаграждения сотрудника. Представим схему финансового вознаграждения сотрудников на рисунке 6.

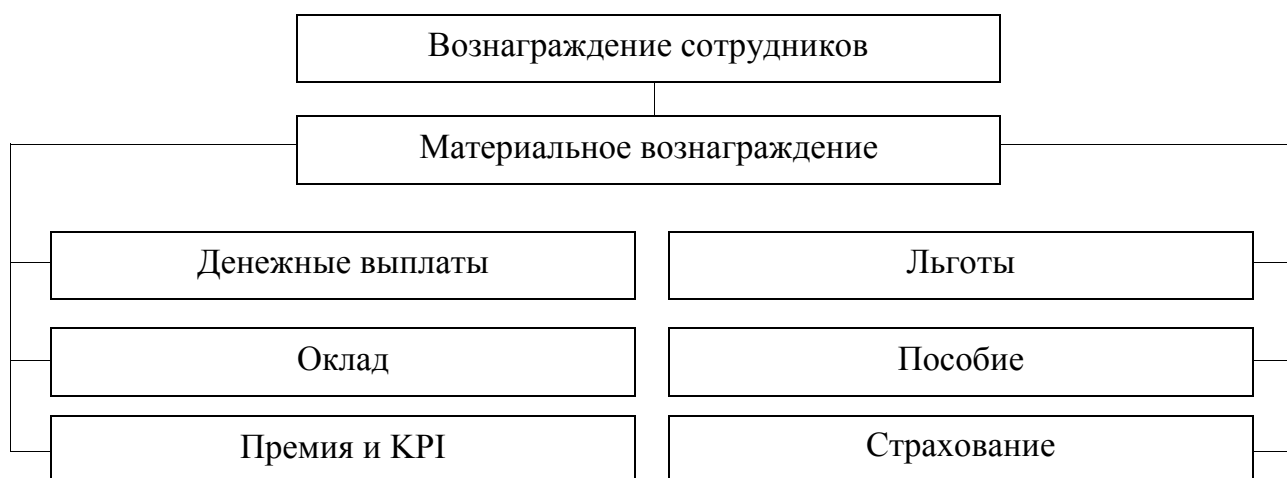


Рисунок 6 – Материальное вознаграждение сотрудников

Оценить эффективность сотрудников и мотивировать их на достижение результатов может помочь работа с КРІ. Данная система является достаточно надёжным инструментом для управления всеми направлениями деятельности компании и осуществления ее целей и задач.

Эффективность управления – это степень влияния компании на всю систему управления, для достижения поставленных целей и задач, используя все возможные ресурсы.

КРІ призваны упростить сложную структуру организационной эффективности до небольшого ряда ключевых показателей, которые делают эффективность более понятной.

Система КРІ – это система вознаграждений, которая формируется на основе ключевых показателей. В начале, выделяют ключевые показатели эффективности компании, после их распределяют на отделы и каждого работника предприятия.

С помощью системы КРІ оценивается эффективность деятельности сотрудников. При этом ключевые показатели каждого работника привязываются к стратегии компании и индикаторам бизнеса, таким как рентабельность, капитализация, прибыль.

Рентабельность – это отношение полученной прибыли это к затраченным ресурсам.

Капитализация – это преобразование средств компании в добавочный капитал и факторы его производства, в результате увеличивается размер собственных средств.

Прибыль – это, доход компании, который обеспечивает работу предприятия без убытков.

За выполнение показателей КРІ отвечает сам сотрудник, от результата его работы зависит премия. Отчасти показатели КРІ – это показатели премирования, они могут быть ежемесячными, ежеквартальными или годовыми – в зависимости от решения компании. Обычно в систему премирования входит переменная часть зарплаты, которая зависит от процента выполнения показателей КРІ. Так, если сотрудник выполняет план КРІ на 100 процентов, он получает 100 процентов премии [29].

Чтобы разработать систему КРІ, необходимо выяснить стратегическую цель компании, то есть выделить самый приоритетный КРІ. Затем узнать, как сейчас предприятие выполняет эту задачу. Следующий шаг – определить алгоритм расчета заработной платы и составить бюджет расходов на персонал. В завершение нужно разработать положение, прописать методику расчета каждого ключевого показателя и согласовать систему с руководством.

Перед тем как внедрить систему КРІ, нужно протестировать ее несколько месяцев на одном-двух отделах. Так удастся выявить недостатки системы и обнаружить трудности, которые возникают у персонала. В процессе внедрения необходимо объяснить сотрудникам, как будет формироваться зарплата, и подготовить кадровые документы – трудовые договоры, штатное расписание и т. д. Стоит предусмотреть возможность корректировать показатели, если возникнет такая необходимость после внедрения. Если цели и бизнес-процессы компании меняются, необходимо актуализировать систему КРІ [31].

Контролировать премии сотрудникам компании поможет специальный отчет. Он объединяет информацию о численности и составе подразделения, фонде зарплаты, порядке расчета премий.

Выводы по разделу один

Мотивация персонала на практике в России, появилась позднее чем в Европе или Америке. В течение большого промежутка времени человеческие ресурсы на территории России, рассматривались как средство достижения экономических результатов, с технической точки зрения. Позже, опираясь на зарубежную практику и ее результаты, произошел постепенный переход на новую манеру управления, учитывающую личные потребности работников, помимо уже известной потребности получения финансового вознаграждения.

Первая часть главы посвящена аналитике основных понятий относящихся к процессу воздействия на персонал предприятия. Сформированы, тактические и стратегические шаги необходимые для исследования компании, в целях формирования системы мотивации. Представлены виды потребностей персонала, оказывающие воздействие на выполняемые ими трудовые задачи. Описана характеристика персонала, находящегося на разных стадиях угасания, указано влияние данного состояния на эффективность работы.

Во второй части главы, описаны фундаментальные теории, которые оказали влияние на формирование мотивации персонала, как отдельного критерия экономического эффекта предприятия. Одни теории отражают человеческий подход к реализации потребностей персонала, для достижения экономического эффекта, другие имеют подробную техническую структуру инструментов воздействия на мотивацию сотрудников. Описано применение теорий мотивации на практике, их положительный и отрицательный эффекты, представлены комментарии, отражающие проблематику использования на предприятии какой-то одной из предложенных систем.

Заключительная часть главы, содержит информацию, относящуюся к показателям эффективности системы мотивации предприятия. В ней описано влияние аспекта текучести персонала на эффективность мотивации. Обозначена информация, касающаяся анкетирования удовлетворенности сотрудников, и необходимость проведения данного мероприятия для отслеживания текущего состояния инструментов воздействия на мотивацию. Приведен пример оценки экономической отдачи до и после проведения мотивационных мероприятий, где необходимо соотносить результаты выполненной работы в денежном эквиваленте с количеством отработанных часов. Описано значение системы KPI, которая создана для упрощения структуры организационной эффективности до ряда ключевых показателей, которые делают эффективность более понятной и предприятию и сотрудникам. Они представляют собой, систему вознаграждения, которая формируется на основе ключевых показателей. В начале, выделяют ключевые показатели эффективности компании, после их распределяют на отделы и каждого работника предприятия. Такая система позволяет:

- мотивировать работников;
- транслировать приоритеты и задачи предприятия;
- отслеживать эффективность работы предприятия;
- оптимально использовать фонд заработной платы;
- привлекать и удерживать сотрудников.

## 2 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО РЫНКА СПРАВОЧНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

### 2.1 Анализ зарубежного рынка справочного информационного обеспечения

В свое время, самым популярным способом получения информации, было чтение каких-либо бумажных изданий. Конечно, читать мы продолжаем, и по сей день, но подход отслеживания данных уже давно сменился. Раньше, сложность заключалась в том, что необходимый источник, в одночасье, сложно было раздобыть. Тогда люди пользовались библиотечными сетями или услугами государственных служб. То есть, поиск, и получение информации предполагал, передвижение от места к месту, что не всегда возможно, так еще и затратно по времени. Ситуация, в значительной степени упростилась с появлением телефони, радиовещания и телевидения, таким образом, можно было узнать, некоторый объем информации не покидая место пребывания. Комфортнее всего человечеству стало с появлением интернета. С его появлением, все данные попали в свободный доступ, при использовании, нужно было только удостовериться в их актуальности [50].

Актуальность данных в сети и подтолкнула некоторые компании к созданию тех продуктов, где специалисты разных сфер, смогут найти конкретную необходимую им информацию, не только для обучения, но и для работы. Такие компании систематизируют данные по сферам деятельности, предоставляя множество инструментов для решения рабочих и образовательных задач.

Само понятие информация означает – любые сведения данные вне зависимости от формы их представления. Такое понятия укоренилось в нашем понимании, как обмен сведениями между людьми, человеком и техникой, техникой с техникой, сигналами во флоре и фауне, передаче признаков от клетки к клетке.

По характеру субъектов и объектов можно выделить такие классы информации как:

- социальная;
- биологическая;
- генетическая;
- техническая;
- социально-техническая.

Те сведения, которые в наше время, широко используются для получения данных в любых сферах деятельности, называется социальной информацией. Такие данные циркулируют в обществе, через экономическую, научно-техническую, военную, учебно-статистическую и политическую виды информации, в которых потребителем является человек.

Особенностью справочного информационного обеспечения является, формирование информации, посредством социального класса, от человека к человеку, и преобразование ее в технический класс, передающий данные субъектов техническим устройствам и наоборот. Конечной единицей информации будет сигнал, он позволяет техническому устройству или человеку понять полученную информацию, заключенную в сообщениях. Конечным сигналом, для восприятия человеком информации, служит слово [51].

Для успешной работы любой компании, ей необходимо иметь базу информационных ресурсов, которые будут обеспечивать предприятие, всеми видами знаний и документов, алгоритмов и программ, а так же научных произведений, литературы, тем самым, помогая функционировать согласно действующим государственным положениям и законам.

Информационные ресурсы имеют следующие группы:

- по тематике хранящейся информации;
- по степени доступности информации;
- по источнику информации;
- по форме собственности;
- по характеру использования;
- по виду носителя;

– по принадлежности к информационной системе.

Следовательно, можно подытожить, что информационные ресурсы – это знания, подготовленные и структурированные для целесообразного социального пользования [53].

Широкомасштабное пользование компьютерного информационного обеспечения, в развитых странах началось в 1960–1970 годах в США. В стране, повсеместно внедрялись управляющие информационные системы, которые позволяли собирать данные об оказанной помощи, накапливали их, а затем обобщали их результаты, для формирования отчетности.

Применение компьютерного информационного обеспечения показало свою эффективность как для руководителей, при формировании отчетности, планировании, принятии решений, так и для клиентов. В США существуют сервисы, позволяющие клиенту получить информацию относительно своих прав и свобод.

На сегодняшний день, в зарубежной практике, существует большое количество разных экспертных и консультативных информационных систем, которые направлены помогать в принятии решения специалистам и руководителям. Там такие сервисы называют – системами поддержки принятия решений.

В экспертные системы входят модели, которые основаны на численном анализе занесенной информации, экспертной оценке, построенные на научных данных различных областей. Эти системы часто используются при консультировании клиента для диагностики каких-либо проблем.

Для повсеместного внедрения систем поддержки принятия решений, необходима стандартизация знаний в области оказываемых услуг, исходя их которых, можно принять правильное решение.

Справочное информационное обеспечение, быстро закрепилось за рубежом как основной механизм обеспечения менеджеров информацией, необходимой для разработки и реализации каких-либо работ. Внедрение данного обеспечения



позволило упростить все управленческие процессы, такие как, ведение документации, составление отчетности, мониторинга оказанных услуг согласно регламенту, а руководителям высшего ранга – эффективнее подготавливать информацию, которая необходима для законодателей, федеральных органов, а так же вышестоящих организаций. Однако, стоит заметить, что затраты, необходимые для внедрения подобных инструментов в работу, весьма значительны и за рубежом [55].

В 1967 году, в США началась разработка самой известной информационной системы Lexis. Этим вопросом занималась коллегия адвокатов штата Огайо совместно с фирмой Data Crop. На сегодняшний день, система охватывает работу 20 штатов, и так же она была популяризована в Великобритании и Австралии.

Первой в Европе картотекой для поиска информации была система Credok. Систему создало несколько университетов Бельгии, а так же Бельгийский союз нотариусов и адвокатов, в 1967 году. Первыми в информационную систему вошли сведения о документах международного и внутреннего права и парламентские материалы. Проблемы в работе с системой возникли из-за отсутствия возможности клиентом напрямую получить данные, чтобы сделать запрос, нужно было обращаться в специальное бюро. Срок ожидания ответа мог составлять до 8 дней [73].

Сейчас компания Lexis, созданная в США, выпускает 9 полноценных информационных продуктов и 12 периодических изданий, созданных для решения задач любой компании. Их клиентами являются 7 596 предприятий.

Пользователями услуг Lexis, являются компании разной специфики, такой как:

- юриспруденция;
- высшее образование;
- компьютерного программирования;
- финансовой деятельности;
- адвокатская практика;
- банковское дело;

- некоммерческая деятельность;
- управление образованием;
- государственное администрирование;
- сфера страхования.

Сгруппированные данные о количестве пользователей разных индустрий, использующих информационные услуги компании Lexis, можно представить в виде диаграммы представленной на рисунке 7.

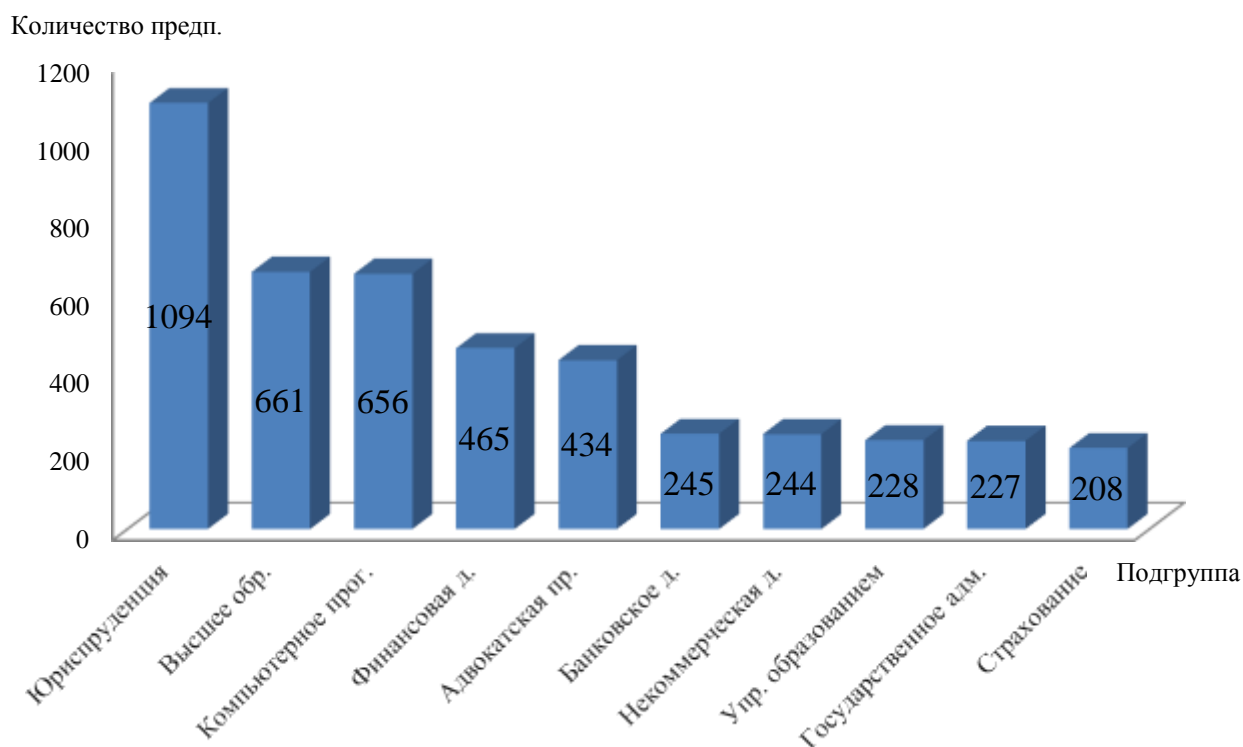


Рисунок 7 – Сфера деятельности клиентов и их количество

Несмотря на то, что предприятие, появилась на рынке одним из первых, ниша информационной поддержки быстро обросла большим количеством новых компаний, оказывающих похожие услуги. По этой причине Lexis охватывает лишь 14% рынка информационных программ [74].

Главными соперниками компании, на данный момент являются:

- Legal-X;
- Thomson MarkMonitor;
- Westlaw.

Так же 35,5 % рынка занимают небольшие фирмы, занимающиеся информационной поддержкой. Представим охват рынка компаниями через диаграмму на рисунке 8.

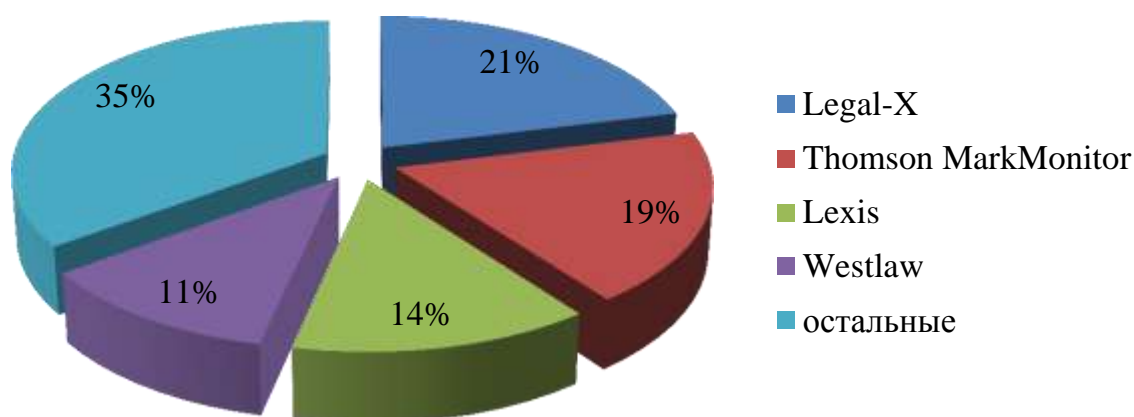


Рисунок 8 – Рынок информационных услуг США

Исходя из диаграммы, можно подытожить, что компания Lexis входит в главную пятерку компаний, оказывающих справочную поддержку в США [75].

Помимо работы на отечественном рынке компания так же оказывает информационные услуги другим странам, в частности:

- Великобритании;
- Канаде;
- Индии;
- Австралии;
- Франции;
- Нидерландам;
- Германии;
- ЮАР;
- Сингапuru.

В США находится большая доля клиентов, число которых составляет – 5 910. Остальное соотношение представим на диаграмме рисунка 9.

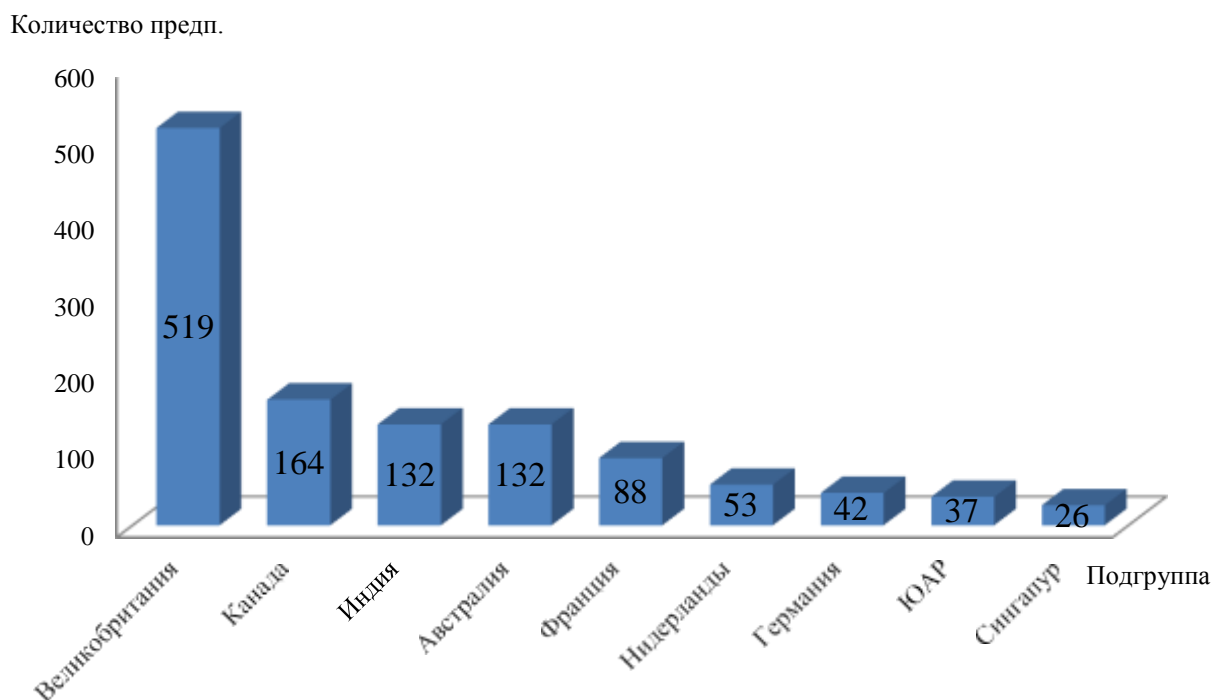


Рисунок 9 – Данные по количеству пользователей за пределами США

Исходя из рисунка, можно увидеть, что основными пользователями информационных систем компании Lexis, является Великобритания – 519 пользователей и Канада – 164 пользователя. Это может быть связано с прямым сотрудничеством на коммерческой основе компаний этих стран с США, престижем компании на мировом рынке справочного программного обеспечения отсутствием качественных отечественных продуктов, решающих похожие задачи.

У компании, так же, имеются данные о том, что основными пользователями систем, являются предприятия с численностью до 50, до 200 и 1 000–5 000 человек, вся информация распределена по группам:

- до 10 сотрудников;
- до 50 сотрудников;
- до 200 сотрудников;
- до 500 сотрудников;
- до 1 000 сотрудников;

- до 5 000 сотрудников;
- до 10 000 сотрудников;
- от 10 000 сотрудников.

Основываясь на полученных данных, выразим информацию посредством диаграммы на рисунке 10.

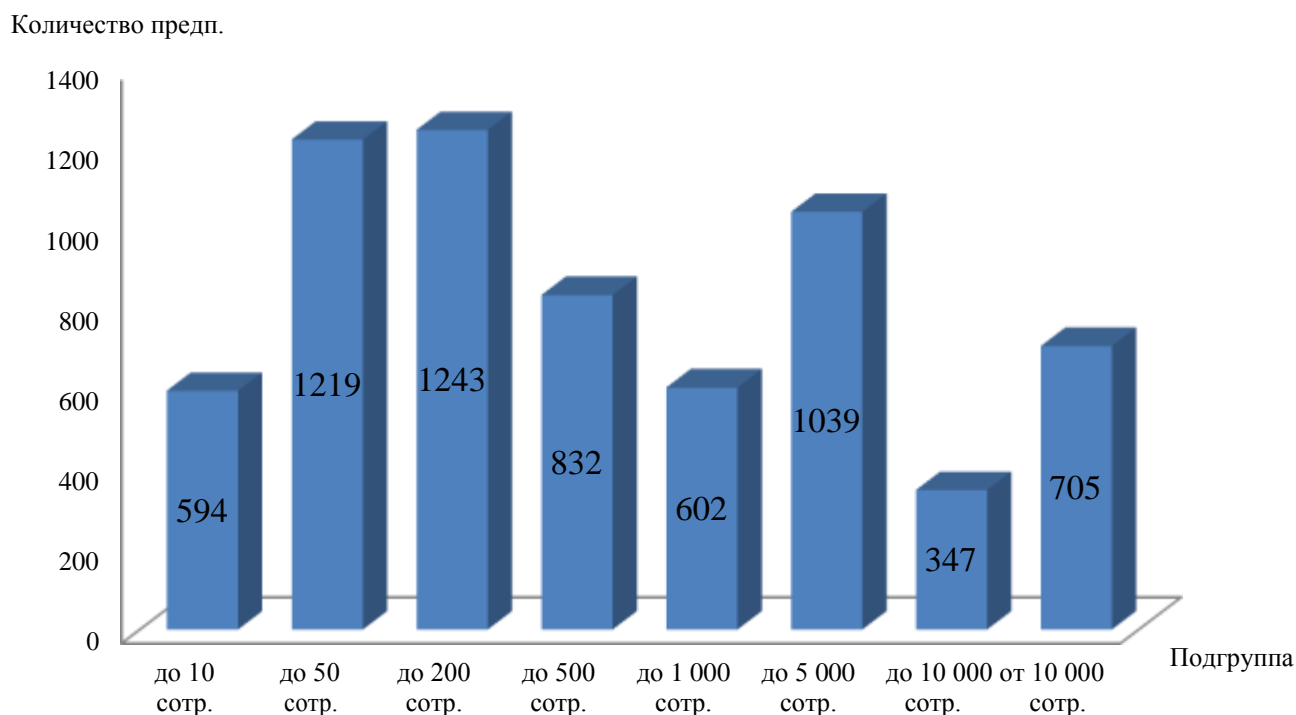


Рисунок 10 – Пользователи информационной поддержки по численности

Опираясь на полученные данные, можно сделать вывод, что объем предоставляемых экспертных решений и правовой информации, справочной системой, не зависит от численности, что подтверждает, относительную, доступность ее приобретения, а так же, удовлетворенностью информационных потребностей, компаний любого масштаба с любой численностью персонала [73].

Компания Lexis, является ярким представителем рынка информационного обеспечения, с хорошей репутацией и долгой историей, которая уверенно удерживает свои позиции, входя в пятерку отечественных поставщиков справочной информации. Она зарекомендовала себя не только как эффективная база данных на территории США, но и успешно реализовала стратегию выхода на мировой рынок.

## 2.2 Анализ российского рынка справочного информационного обеспечения

В России отрасль справочного информационного обеспечения, создавалась относительно недавно, и к тому же, с нуля. Сейчас это одна из самых высокотехнологичных отраслей на рынке. Сформировалась она, из-за необходимости населения в получении актуальных законодательных и образовательных данных. В России, такой технологией закрепилось название, справочная программная система или СПС.

СПС – называют информационный комплекс, включающий в себя правовую информацию и обеспечивающий ее рациональный поиск и обработку. Основной целью СПС, является удовлетворение общественных потребностей в получении правовой информации для ее использования [65].

К задачам СПС относятся:

- создание базовых шаблонов для делопроизводства и документооборота;
- актуализация шаблонов;
- оперативная передача обновившейся в законодательстве информации;
- поиск и предоставление информации по запросу клиента;
- создание обучающей и консультационной базы правовой информации;
- предоставление условий общего доступа юридическим и физическим лицам.

Выходя на рынок с подобными услугами, необходимо принимать во внимание, наличие на предприятии потребителя, групп лиц, которым потребуется данная информация. В такие группы на предприятиях входят: юристы, специалисты по охране труда, бухгалтера, кадровые специалисты, экономисты, финансовые директора, руководители. Все, кто занимает данные должности, вынуждены принимать какие-либо управленческие решения, которые чреваты, как положительным, так и отрицательным эффектом. Поэтому, для того, чтобы обезопасить себя, а так же, ресурсы компании, лица принимающие решения, всегда стараются пользоваться актуальными, правовыми и образовательными данными [65].

В настоящее время, на российском рынке, представлено большое количество информационных систем, которые предоставляют свои услуги как коммерческому, так и бюджетному секторам. Мы рассмотрим трех основных отечественных поставщиков:

- КонсультантПлюс;
- Гарант;
- Акцион-МЦФЭР.

Компания Гарант.

Первая, из перечисляемых, справочных систем, создана в 1990 году. В это время на отечественном рынке уже было запущено действие нескольких справочных систем, которыми специалисты разных сфер пользовались, для получения интересующей их информации. Компания Гарант на тот момент, не ставила своей стратегической целью охватить весь рынок справочного обеспечения, они занимались предоставлением более дорогих, эксклюзивных рекомендационных материалов, которые получали, благодаря плодотворному сотрудничеству с законодательной властью. Изначально система позиционировала себя как сервис для работы юридических специалистов, чуть позже, информационная линейка была расширена. Сейчас на счету компании, 12 справочных продуктов [64].

Компания являлась лидером поставки информационных решений вплоть до, 2004 года. После проведения масштабных исследований на территории России, было выявлено, что являющийся монополистом Гарант, сдал позиции в пользу других справочных продуктов, в том числе продуктов компании КонсультантПлюс. С момента создания, интерфейс, функционал и информационное наполнение претерпели изменения.

На сегодняшний день эти конкуренты охватывают 50% рынка справочного программного обеспечения. Компания Гарант, в 2020 году, является владельцем 10 полноценных справочно информационных продуктов. Компания закрепила

свои позиции, работая с коммерческим и бюджетным секторами в России, и давно обосновалась на рынке ближнего зарубежья.

Особенностью справочной информационной системы компании Гарант, является то, что клиент, может сформировать свои предпочтения относительно наполнения системы исходя из собственных нужд и затрат. Наполнение системы по сферам деятельности представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Наполнение системы Гарант

Сектор	Вид системы	Наполнение
Коммерция	1 Интернет-версия Гарант 2 Локальная версия Гарант	1 Бухгалтерия 2 Кадровое дело 3 Юридическое дело 4 Охрана труда 5 Экономика и финансы 6 Тендеры
Бюджет	1 Интернет-версия Гарант 2 Локальная версия Гарант	1 Бухгалтерия 2 Кадровое дело 3 Юридическое дело 4 Охрана труда 5 Экономика и финансы 6 Закупки 7 Здравоохранение 8 Образование 9 Таможня 10 РЖД 11 Культура

Исходя из данных таблицы, становится видно, что компания Гарант охватила огромную часть рынка, предоставляя справочные услуги разного характера [64].

Сейчас пользователям справочных систем, недостаточно, просто иметь под рукой информацию, касающуюся только правового сопровождения. Справочная поддержка в современном понимании, это комплекс услуг, который помогает сократить временные затраты на решение конкретной ситуации, с помощью прописанного алгоритма действия или же консультации. Поэтому, задержаться на рынке программного обеспечения можно, только при условии, максимального удовлетворения запросов потребителей. Создатели системы, прекрасно



справились с этой задачей, и предоставляют большое количество вариантов, благодаря которым, можно разрешить любую задачу.

Справочная система имеет широкий спектр возможностей, помимо предоставляемой своевременно корректной правовой информации. Рассмотрим дополнительные инструменты системы в таблице 10.

Таблица 10 – Дополнительные инструменты системы Гарант

Инструмент	Описание
1 Советник по проверкам	Платные экспресс консультации с алгоритмами поведения при проверках
2 Энциклопедия решений	Бесплатные выдержки из журналов и книг, а так же материалы подготовленные редакторами системы по разным тематикам с разъяснениями
3 Энциклопедия судебной практики	Платная база судебной практики, которая позволяет предугадать решение судебных споров
4 Экспресс проверка	Платная возможность проверить контрагента, с которым компания вступает в деловые отношения
5 Прайм	Бесплатное формирование почтовой рассылки с уведомлениями об изменении информации, которая интересует конкретного специалиста
6 Всероссийские спутниковые онлайн-семинары	Бесплатный доступ к семинарам разных тематик, проводимых на федеральном, региональном и областном уровне
7 Правовой консалтинг	Платная горячая линия для получения оперативных рекомендации для организации
8 Экспресс тендер	Платный сервис для мониторинга электронных торговых площадок, для закупок или реализаций продукции

Главным недостатком Гаранта, является то, что пользование этими инструментами, тоже имеет свою, отдельную, стоимость и она достаточно высокая. Использование этих функций системы, потребует больших вложений. Для того чтобы сформировать определенную информационную базу, компании

необходимо ориентироваться на внутренние потребности собственных сотрудников, ведь чем больше информации в руках специалистов, тем быстрее и безошибочно они могут справиться с рабочей задачей [64].

Компания КонсультантПлюс.

Истории порталов тесно связаны друг с другом. Гарант и КонсультантПлюс, созданы одной компанией разработчиков. Когда портал Гарант был запущен, часть специалистов предприятия покинули материнскую компанию, вместе со своей разработкой, а компании, на смену отделившейся справочной системе, вывела на рынок КонсультантПлюс. Портал появился в 1992 году, и был направлен на работу специалистов разной специфики, в отличие от Гаранта, который позиционировал себя как сервис поддержки юридического сегмента. Именно поэтому, интерфейс систем, строится на аналогичных алгоритмах [65].

Раскол был вызван конфликтом интересов, основателей компании. КонсультантПлюс имел стратегическую цель, которая заключалась в работе с продуктом в долгосрочной перспективе, отталкиваясь, в первую очередь от потребностей пользователей системы, их финансового положения, предоставляя им широкий спектр возможностей для решения повседневных, рабочих задач.

Сегодня, компания занимает большую часть рынка справочного обеспечения России, несмотря на то, что предоставляемые услуги, по стоимости немного выше, чем у Гаранта. При этом стоит учесть, что предприятие ориентируется на долгие, рабочие отношения со своими клиентами и предоставляет возможность оплаты подписок, любым способом, включая рассрочки.

КонсультантПлюс имеет версии справочных систем пригодных для работы компаний ближнего зарубежья [65].

Аналогично работе своего главного конкурента, компания предоставляет, несколько вариантов продуктов которые предназначены для удовлетворения запросов в информации клиентов, в зависимости от объема необходимой информации, а так же, от затрат которые готовы понести клиенты, для получения подписки. Представим наполнение системы в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Наполнение системы КонсультантПлюс

Сектор	Вид системы	Наполнение
Коммерция	1 Локальная версия 3 Сетевая версия	1 Бухгалтерия 2 Кадровое дело 3 Юридическое дело 4 Охрана труда 5 Экономика и финансы 6 Тендеры 7 Авиация
Бюджет	1 Локальная версия 2 Сетевая версия	1 Бухгалтерия 2 Кадровое дело 3 Юридическое дело 4 Охрана труда 5 Экономика и финансы 6 Закупки 7 Здравоохранение 8 Образование 9 Таможня 10 РЖД 11 Культура 12 ГУФСИН 13 Гражданская оборона

По перечню предоставляемой информации можно увидеть, что КонсультантПлюс охватывает больше специфик деятельности. Это связано в первую очередь, с заключением партнерских соглашений об обмене информацией с государственными органами России. КонсультантПлюс, предоставляет пользование порталом для некоторых государственных органов с большими льготами или на бесплатной основе, при условии получения от вышеупомянутых, всех изменений относительно осуществляемой деятельности [65].

Основными пользователями справочного программного обеспечения, являются бюджетные учреждения разных уровней, от администраций, таможни и российских железных дорогов, до центров занятости населения, детских садиков и оздоровительных центров. КонсультантПлюс, мало используется в коммерческой сфере, преимущественно малого бизнеса и индивидуального предпринимательства, так как, зачастую, владельцы таких производств, не могут позволить себе потратить большой объем средств.

У КонсультантПлюс, также, как и система Гарант, имеет перечень дополнительных инструментов и услуг для использования, рассмотрим их в таблице 12.

Таблица 12 – Дополнительные инструменты системы КонсультантПлюс

Инструмент	Описание
1 Техническое сопровождение, включая консультации по телефону и электронной почте.	Бесплатное консультирование по технической работе системы, обучение.
2 Комментарии к изменениям в законодательстве	Бесплатные выдержки из журналов и книг, материалы подготовленные редакторами
3 Подтверждение электронной подписи	Платная регистрация электронной подписи в портале
4 Дистанционное обучение	Бесплатные онлайн курсы для специалистов разных сфер.
5 Всероссийские спутниковые онлайн-семинары	Бесплатный доступ к семинарам разных тематик, проводимых на федеральном, региональном и областном уровне
6 Правовой консалтинг	Платная горячая линия для получения оперативных рекомендаций для организации
7 Выведение на дополнительное рабочее место	Платное подключение доступа к данным системы, к новому персональному компьютеру

Как видно из таблицы, дополнительных функций у системы не много, помимо основной информации на портале, некоторые из них можно приобрести по дополнительной стоимости, некоторые из них, носят бесплатный характер.

Компания Актион-МЦФЭР.

Самой последней крупной компанией занимающейся справочной поддержкой является – Актион-МЦФЭР. Компания Актион была создана в 1994 году, сначала занималась справочными профессиональными изданиями. В 2015 году к холдингу присоединилась компания МЦФЭР [66].

У компании огромное количество продуктов, помимо справочных систем разных специализации, холдинг все еще издает периодические издания и электронные сервисы. В 2020 году, в совокупности, Актион-МЦФЭР, является

создателем 156 продуктов. Именно поэтому, компания, уверенно удерживает позиции в тройке самых популярных в использовании справочных продуктов России.

Компания приобрела широкую известность с появлением бухгалтерской справочной системы «Главбух» [66].

Каждый блок системы необходимо приобретать и подключать по отдельности, в то время как, сформировав нужный информационный пакет в системах конкурентов, все данные будут доступны через один личный кабинет. Разделение информации по блокам, сделано для того, чтобы не путаться в потоках данных, бухгалтер получает только ту информацию, которой он будет пользоваться, так же как и другие специалисты. Рассмотрим наполнение систем в таблице 13.

Таблица 13 – Наполнение систем Акцион-МЦФЭР

Сектор	Вид системы	Наполнение
Коммерция	1 Интернет версия	1 Бухгалтерия 2 Кадровое дело 3 Юридическое дело 4 Охрана труда 5 Экономика и финансы 6 Тендеры
Бюджет	1 Интернет версия	1 Бухгалтерия 2 Кадровое дело 3 Юридическое дело 4 Охрана труда 5 Экономика и финансы 6 Закупки 7 Здравоохранение 8 Образование 11 Культура 12 ГУФСИН

В отличие от вышеупомянутых, Акцион-МЦФЭР единственная компания, которая не требует никаких установок на персональные компьютеры специалистов, она работает посредством выдачи доступов к серверу с данными, через интернет. Из данных таблицы видно, что специальной информации в системах меньше, чем например в КонсультантПлюс.

У продуктов компании есть широкий диапазон дополнительных инструментов для работы специалистов разных сфер. Рассмотрим, что получит пользователь справочной системы, помимо законодательной базы, в таблице 14.

Таблица 14 – Дополнительные инструменты систем Актион-МЦФЭР

Инструмент	Описание
1 Рекомендационные материалы	Бесплатные профессиональные разъяснения от специалистов министерств и ведомств, о том, как использовать в работе новые регламенты и правила
2 Видео-семинары и конференции	Бесплатные, видео-семинары по актуальным темам от специалистов министерств и ведомств о порядке внедрения изменений законодательства в повседневную работу
3 Периодические издания	Бесплатный доступ к библиотеке журналов по профилю
4 Экспертная поддержка	Бесплатный правовой консалтинг, подробный разбор экспертами, текущей ситуации на предприятии и разработка алгоритма по ее решению
5 Школа переквалификации и повышения квалификации	Платная школа переквалификации или повышения квалификации по профилю, с получением диплома или удостоверения, зарегистрированных в московском образовательном реестре
6 Бонусы	Возвращение процента от приобретения на личный счет компании, для последующего использования в качестве скидки на новую подписку или обмен на сертификат от организаций партнеров

Опираясь на данные таблицы, видно, что большинство дополнительных инструментов, предоставляется в системах на бесплатной основе. Все справочные системы позиционируются как эксклюзивные, исходя из этого, главным недостатком является их высокая стоимость [66].

У каждой из трех компаний представителей справочного программного обеспечения существуют свои каналы реализации посредством партнерских сетей. Представим данные в таблице 15.

Таблица 15 – Партнерские сети компаний реализующих справочные системы

Компания	Количество дилеров (ед.)
Гарант	515
КонсультантПлюс	164
Акцион-МЦФЭР	80

Из данных таблицы видно, что самое большое количество организаций партнерской сети принадлежит компании Гарант, по всей России 515 компаний, предоставляющих услуги. Дилерские центры КонсультантПлюс, представлены почти во всех городах России, с численностью более 100 000 тысяч человек. Самое маленькое количество партнеров принадлежит компании Акцион-МЦФЭР.

Каждый из членов партнерской сети, отчисляет процент от выручки дочернему предприятию. Обычно этот процент формируется индивидуально в зависимости от выполнения личных показателей каждой компании, по отдельности, и может составлять около 40% от продажи за одну единицу продукции. В сторону партнерских компаний применяются меры депремирования, за невыполнение показателей. Виды мер депремирования компаний партнеров представлены в виде схемы на рисунке 11.



Рисунок 11 – Меры депремирования для компаний партнерской сети

Невыполнение плана продаж, причина, при которой, компания партнер выплачивает больший процент от выручки, чем при выполнении плана, она применяется для стимулирования руководства партнерской сети, выполнять свои обязанности.

Невыполнение плана по численности сотрудников, редко приводит к депремированию, и возникает в случае, если штат не соответствует заявленному в партнерском контракте показателю. Оценка производится по промежуткам времени, например, если по истечении полугода, ситуация со штатом не меняется, его не недостаточно, чтобы охватить регион, дочернее предприятие может применить меры депремирования чтобы ускорить процесс поиска сотрудников.

Невыполнение KPI времени в эфире встреч и доступов. У каждого представителя справочных систем на рынке, есть свои особые требования к работе персонала партнерских сетей. Каждая компания обязуется еженедельно выполнять определенное количество звонков, встреч и активаций временных доступов для ознакомления. Неорганизованная работа отделов и несерьезный подход, при выполнении должностных обязанностей, может привести к общему депремированию компании.

Провал при прохождении ежегодной аттестации персонала – это плохие показатели ежегодной оценки знаний персонала. Связана она в первую очередь со знанием представляемого продукта, а так же информированность относительно регламента работы с клиентами, партнерами и дочерними предприятиями.

Продажи чужим действующим клиентам – это реализации, которые проводит член партнерской сети клиенту, который уже является покупателем активированных систем, но приобрел их, у другой компании партнера. Такие ситуации могут, происходить например, если не проверять принадлежность клиента к какому-либо партнеру. За такие действия грозит самое большое депремирование [52].



Объемы трудовых ресурсов, необходимых для успешного функционирования, для каждой из компаний разнятся. Рассмотрим численность персонала на примере дочерних компаний, данные представим в виде таблице 16.

Таблица 16 – Краткая финансовая характеристика дочерних предприятий

Компания	Численность персонала (чел.)	
	2018 год	2019 год
ООО НПП «Гарант-Сервис-Университет»	937	–
ЗАО «КонсультантПлюс»	245	–
ООО «Акцион-МЦФЭР»	262	–

Самая большая численность персонала представлена у компании Гарант. Связано это, в первую очередь, с обслуживанием локальных версий системы, где требуется общаться с клиентов в режиме реального времени по телефону, заниматься обновлениями данных, установкой СПС, непосредственно, приезжая на место работы клиента [53].

КонсультантПлюс, так же работает с локальными версиями своих СПС, но зачастую пользователи систем, выбирают сетевую версию для работы, а для ее установки, отправляться на встречу нет необходимости.

У Акцион-МЦФЭР, тоже наблюдается небольшое количество персонала, так как система привязана к серверу в сети интернет, зачастую решить вопрос установки и технической поддержки, можно на месте, по телефону.

Помимо основной рабочей силы в лице менеджеров по продажам и сопровождению, теле-маркетологам, менеджерам баз, в компаниях отдельное место выделено специалистам правового консалтинга, которые занимаются нестандартными задачами клиентов, предоставляя подробный анализ ситуаций, специалистам мониторинга государственных закупок и редакторам справочной информации, которые занимаются проверкой загруженных в СПС данных для использования [51].

Рассмотрим пятерку дочерних предприятий осуществляющих продажи справочного программного обеспечения на территории России, для определения долей рынка, представим данные в виде таблицы 17.

Таблица 17 – Краткая финансовая характеристика дочерних предприятий

Компания	Выручка (тыс. руб.)		Прибыль (тыс. руб.)	
	2018 год	2019 год	2018 год	2019 год
ООО НПП «Гарант-Сервис-Университет»	1 500	–	118	–
ЗАО «КонсультантПлюс»	909	–	122	–
ООО «Акцион-МЦФЭР»	1 600	–	547	–
АО «Кодекс»	463	–	15	–
ООО «Мое ДЕЛО»	385	–	– 222	–

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод о том, что самую большую прибыль и выручку за 2018 год, получила компания Акцион-МЦФЭР. Связано это напрямую, с количеством производимой продукции, широтой ассортиментной линейки, которая пользуется большим спросом среди читателей.

Теперь можно рассчитать, какое место в доле рынка занимает каждая из дочерних компаний на рынке справочного обеспечения России. К расчету добавилось две компании, которые так же, пользуются спросом на рынке. Расчет будем производить на основе таблицы 17.

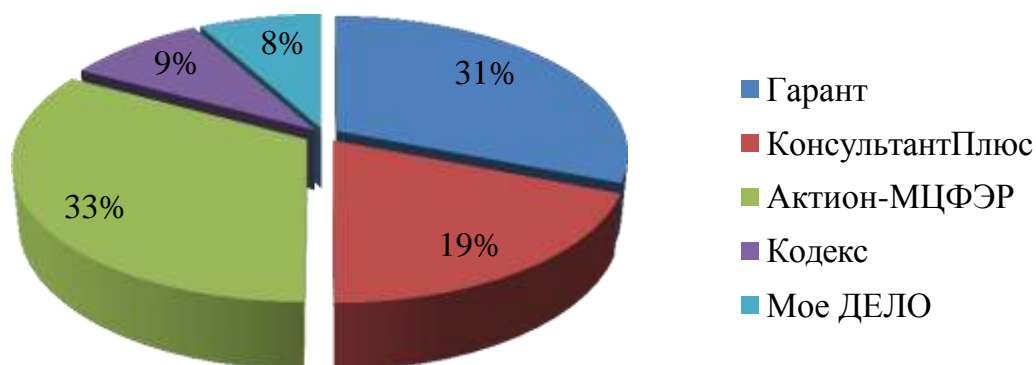
Доля рынка рассчитывается по формуле:

$$D = (V_{\text{П}} \div V_{\text{общ}}) \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $V_{\text{П}}$  – выручка предприятия за рассматриваемый год,

$V_{\text{общ}}$  – суммарная выручка предприятий на рынке.

Итоговые показатели представим в виде диаграммы на рисунке 12.



## Рисунок 12 – Доли СПС на рынке России

Из данных, отраженных в диаграмме, можно увидеть что, на территории России имеется два главных фаворита справочного обеспечения – это компании Акцион-МЦФЭР и Гарант. Стоит отдельно выделить показатели компании Гарант, так как она занимает 31% рынка, выпуская лишь 12 продуктов, а холдинг Акцион-МЦФЭР в свою очередь представляет 156 разных продуктов, разного назначения и стоимости [66].

Проведя анализ доли рынка, подтвердились данные о том, что сейчас удовлетворением нужд в информационной поддержке компаний и учреждений, в основном занимаются 3 компании:

- Гарант;
- КонсультантПлюс;
- Акцион-МЦФЭР.

Системы в некоторых аспектах являются взаимозаменяемыми, но чаще всего в одной компании или учреждении, присутствуют две из трех представленных выше СПС. Обусловлено это, в первую очередь, отличиями дополнительных инструментов для работы специалистов, где продуктам Акцион-МЦФЭР, безусловно, пока нет равных.

### 2.3 Анализ деятельности предприятий на рынке справочного программного обеспечения в Челябинске

Челябинская область занимает лидирующие позиции Урала по объему промышленного производства. По статистическим данным, в настоящее время на территории Челябинской области, насчитывается около 79 246 коммерческих организаций, а так же 10 990 не коммерческих, функционирующих организаций.

Большое количество сложных производств, сконцентрировано именно в Челябинске и области, что подтверждает необходимость освоения рынка СПС. Город и область являются, своего рода, золотой жилой, для компаний,

занимающихся справочными правовыми системами. За свое место под солнцем, в настоящий момент, борются 5 представительств 3-х партнерских сетей:

- Гарант;
- КонсультантПлюс;
- Актион-МЦФЭР.

Гарант.

Дилерский центр существует с 2001 года, поэтому ему давно удалось зарекомендовать себя как надежный поставщик справочных системы. Во благо клиентов в компании работают 39 человек [64].

Основными потребителями систем являются бюджетные, казенные и автономные учреждения. Это подтверждает факт наличия государственных контрактов. Данные закупок сформированы в таблице 18.

Таблица 18 – Поставляемые услуги государственным учреждениям

Представительство	Количество контрактов (ед.)	Сумма контрактов (тыс. руб.)
ООО «Гарант-Евразия-Плюс»	437	62 600

Данные приведенные выше указывают на то, что компания ориентирована на работу в первую очередь с бюджетным сектором области.

Компетентная работа компании, и ее сотрудников, в течение двух десятилетий, позволила члену партнерской сети Гарант, наработать существующую клиентскую базу, уверенно занять позиции среди лучших представительств.

КонсультантПлюс.

На территории Челябинской области находятся два члена партнерской сети КонсультантПлюс. Оба принадлежат одному руководителю и были запущены в 2006–2007 годах. Объединим, для удобства, данные по численности в одну таблицу 19.

Таблица 19 – Данные численности представительств КонсультантПлюс

Представительство	Численность (чел.)
ООО «Инфоцентр 2»	27
ООО «Консультантплюсинформправо»	2

Во благо дочерней компании, в течение пятнадцати лет, на территории Челябинска работает две компании с общей численностью персонала 29 человек.

В государственных закупках члены партнерской сети КонсультантПлюс, так же принимают участие. Систематизированные данные по государственным контрактам представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Поставляемые услуги государственным учреждениям

Представительство	Количество контрактов (ед.)	Сумма контрактов (тыс. руб.)
ООО «Инфоцентр 2»	191	52 600
ООО «Консультантплюсинформправо»	–	–

Основными постоянными клиентами дилерских центров являются государственные учреждения. Также же компания сотрудничает с крупными коммерческими организациями области [65].

Акцион-МЦФЭР.

Поставщиками услуг справочного характера на территории Челябинска являются две компании партнерской сети:

- ООО «Альтернатива-2»;
- ООО «Прессбюро».

Обе организации существуют более 13 лет, и являются постоянными конкурентами. Конкуренция в партнерских сетях имеет место, особенно, если работа ведется в прибыльном регионе, примером тому является Урал [66].

Все же, проводя первичное сравнение организаций, можно удостовериться, что одна компания направляет силы на работу с крупными организациями коммерческого и бюджетного сектора посредством прямых продаж, а другая, внимательно ведет работу по государственным закупкам бюджетных, казенных и автономных учреждений. Представим данные в таблице 21.

Таблица 21 – Поставляемые услуги государственным учреждениям

Представительство	Количество контрактов (ед.)	Сумма контрактов (тыс. руб.)
ООО «Альтернатива-2»	10	3 800
ООО «Прессбюро»	182	19 900

Исходя из данных, можно констатировать, что средняя стоимость государственных контрактов, в которых лицензию на которые предоставляла компания ООО «Альтернатива-2» в три раза выше средней стоимости контрактов ООО «Прессбюро», хотя вторые, безусловно, имеют наилучшие показатели и зарекомендовали себя на электронных платформах как добросовестный поставщик [66].

У компании ООО «Прессбюро» в структуре численности отсутствует отдел сопровождения клиентов. Создавать отдел технической поддержки или нет, решает каждый участник партнерской сети самостоятельно, при его отсутствии, все вопросы сопровождения возлагаются на менеджеров отдела продаж. Такая особенность существенно сокращает потребность в трудовых ресурсах компании, но очень сильно загружает дополнительными обязанностями трудящихся работников. Представим данные по численности в виде таблицы 22.

Таблица 22 – Данные численности представительств Акцион-МЦФЭР

Представительство	Численность (чел.)
ООО «Альтернатива-2»	59
ООО «Прессбюро»	17

Рассмотрим, какое место в доле рынка занимает каждый поставщик СПС. Для того чтобы составить диаграмму, потребуются данные по выручке, в нее, для точности, внесем информацию о дилере поставщика справочных данных Кодекс – ООО «Ланвер» в таблице 23.

Таблица 23 – Краткая финансовая характеристика дилеров СПС

Компания	Выручка (тыс. руб.)		Прибыль (тыс. руб.)	
	2018 год	2019 год	2018 год	2019 год
ООО «Гарант-Евразия-Плюс»	25 000	–	3 000	–
ООО «Инфоцентр 2»	26 000	–	4 300	–
ООО «Консультантплюсинформправо»	36 000	–	250	–
ООО «Альтернатива-2»	46 000	–	5 600	–
ООО «Прессбюро»	61 000	–	7 200	–
ООО «Ланвер»	27 000	–	3 500	–

Теперь можно рассчитать, какие позиции занимают поставщики в общей доле на рынке. Вычисляем данные по формуле доли рынка, которую использовали ранее. Итоговые данные диаграммы представлены на рисунке 13.

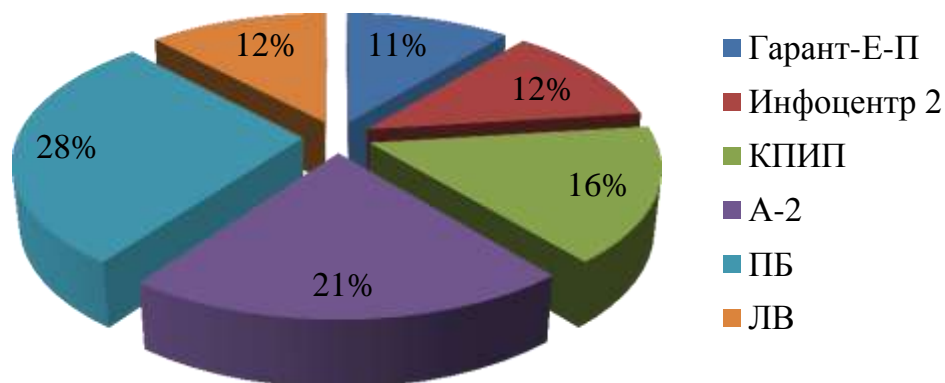


Рисунок 13 – Доли СПС на рынке Челябинской области по дилерам

Как видно на диаграмме, территорию Челябинской области уверенно удерживают дилерские центры компании Акцион-МЦФЭР. Для наглядности информацию по долям рынка Челябинской области представим по поставщикам на рисунке 14.

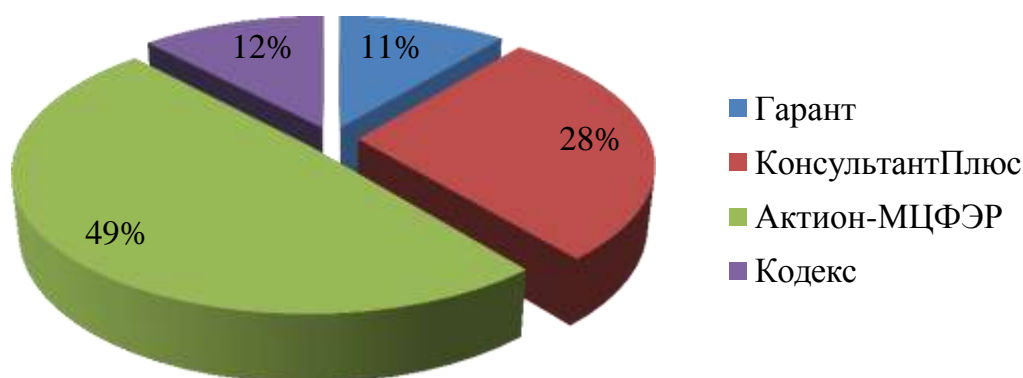


Рисунок 14 – Доли СПС на рынке Челябинской области по поставщикам

Гарант, имеющий большую популярность по всей России и занимающий 31% доли рынка программного обеспечения, в Челябинской области не пользуется успехом, уступая, даже справочному сервису Кодекс доля которого, во всей

стране не превышает 9%. Второе место по занимаемому объему рынка занимает справочное обеспечение компании КонсультантПлюс. Лидерами на территории Урала, без сомнения, можно считать продукты Акцион-МЦФЭР, доля рынка двух членов партнерской сети, занимает 49% [66].

Выводы по разделу два

В первой части второй главы описан мировой рынок справочно правовых услуг и его первые проявления. До появления радио, телевидения, интернета, такие услуги оказывались в специальных офисах и представляли собой передачу информации на бумажных носителях. С совершенствованием технического процесса, получение справочных услуг перешло в онлайн формат.

В 1967 году, в США была разработана самая первая и самая известная информационная система – Lexis. На сегодняшний день, система охватывает работу 20 штатов, и входит в пятерку самых популярных справочных систем в США. Первой в Европе картотекой для поиска информации была система Credok. Система создана университетами Бельгии, а так же Бельгийский союз нотариусов и адвокатов, в 1967 году.

Во второй части второй главы, проведен анализ рынка справочных правовых систем России. В ходе анализа были выявлены три главных конкурента разделяющих между собой доли рынка информационного обеспечения:

- Гарант;
- КонсультантПлюс;
- Акцион-МЦФЭР.

Каждая из компаний является, основой крупных холдингов, распространившихся по стране, посредством дилерских сетей. Продукты компаний пользуются спросом секторов коммерческой и бюджетной деятельности. Каждая из компаний имеет свои характерные особенности, в отношении объема предоставляемой информации и услуг, способов распространения продукции, ценовой политики [66].



В третьей части, второй главы, рассмотрены конкуренты в области поставки СПС в Челябинской области. По результатам аналитики, приведены сведения о занимаемых долях рынка, финансовых показателях, численности, способах реализации продукции, конкурирующих поставщиков.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ МАСШТАБИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЛЬТЕРНАТИВА-2»

#### 3.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Альтернатива-2»

ООО «Альтернатива-2» – является развивающейся компанией Челябинской области и занимая одну из лидирующих позиций в области предоставления справочных правовых услуг региона. Предшественником компании было предприятие, созданное в 2003 году. Все началось с маленького представительства дистрибьюторской сети Акцион, занимавшегося продажами периодических изданий для специалистов разных профилей. В 2006 году, у холдинга Акцион появились первые СПС и компания начала активно продвигать системы издательского дома, своим действующим клиентам, а так же новой заинтересованной аудитории [66].

Добившись определенных успехов в работе с Челябинским регионом, компания, с согласия холдинга «Акцион-МЦФЭР», стала расширяться.

ООО «Альтернатива-2» создано в соответствии с законодательством Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Гражданским кодексом Российской Федерации.

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Альтернатива-2».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Альтернатива-2».

Место нахождения компании: 454091, Челябинская область, город Челябинск, улица Елькина, дом 45А, офис 1409.

Уставной капитал компании составляет 10 000 рублей.

Действующая система налогообложения: УСНО [1].

В течение 17 лет компания занимается внедрением справочных правовых систем дистрибьюторской сети и занимается сопровождением действующих клиентов. А такой длительный промежуток времени у компании сложились тесные коммерческие связи. Постоянными клиентами компании являются:

- АО «Макфа»;
- АО «Первый Хлебокомбинат»;
- АО «Челябинское авиапредприятие»;
- АО ЧРЗ «Полет»;
- ООО «НОВАТЭК-Челябинск»;
- Челябинская областная универсальная научная библиотека;
- МАУЗ ОТКЗ Городская клиническая больницы № 1;
- Администрация Челябинской области;
- Правительство Челябинской области.

На данный момент компания имеет 3 492 действующих клиента с общим количеством больше 150 000 пользователей. Компания входит в ТОП-5 партнерской сети холдинга по всей России и носит статус «Золотого партнера».

В соответствии кодам ОКВЭД, указанными при регистрации, основным видом деятельности, ООО «Альтернатива-2», является:

- 63.11.1 Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов.

На предприятии действует линейно-функциональная структура управления. Это структура, которая обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны отдавать команды, а функциональные консультировать и помогать разработке профессиональных вопросов и осуществлять подготовку соответствующих решений [66].

Линейно-функциональная структура управления, широко известна как классическая или традиционная, так как она была первой структурой, которая была подвергнута изучению и разработке.

Преимущества такой структуры управления:

- Сокращает дублирование усилий и сжигание материальных ресурсов в функциональных областях;
- Поддерживает профессиональную и деловую специализацию;
- Улучшает координирование действий в функциональных областях.

Представим структуру управления ООО «Альтернатива-2» в виде схемы рисунке 15.

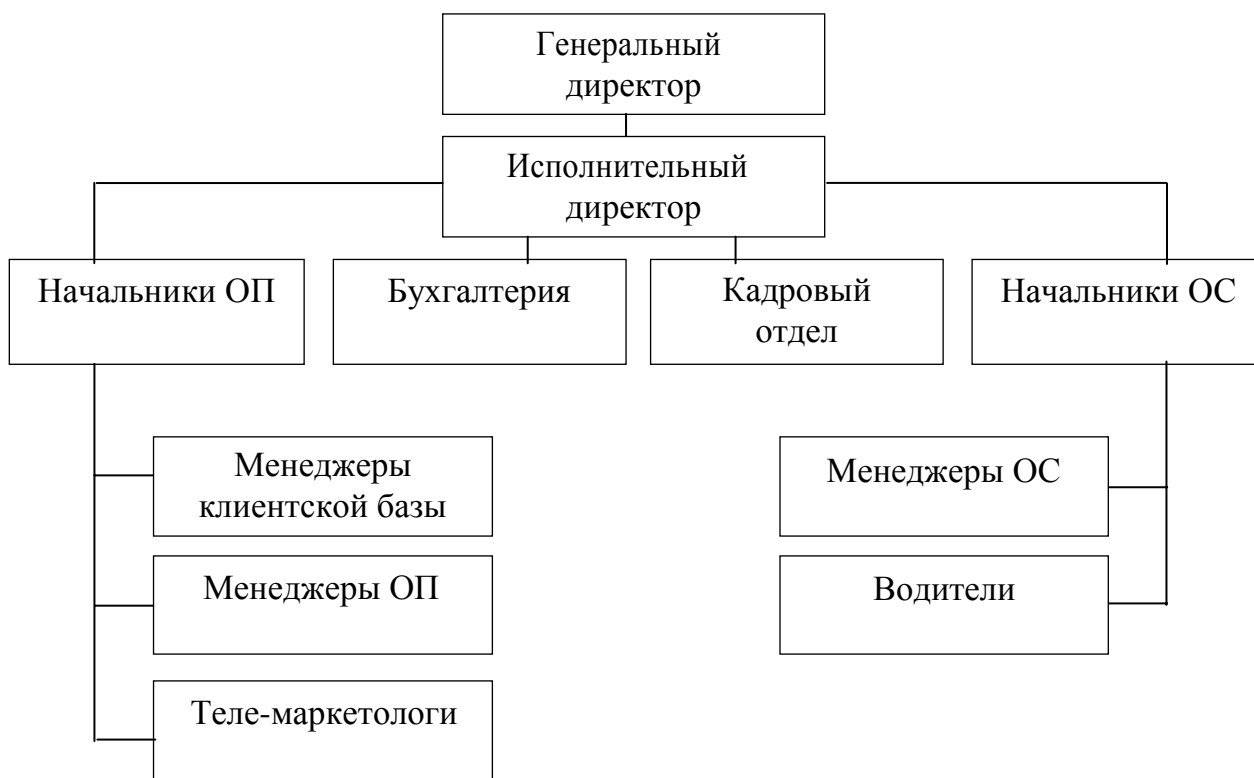


Рисунок 15 – Структура управления ООО «Альтернатива-2»

Суть работы генерального директора заключается в общем руководстве трудовой деятельности компании, именно он, несет ответственность за принятые от лица компании решения, за результаты деятельности предприятия и за сохранность имущества предприятия.

Исполнительный директор, в первую очередь, становится исполнительным органом компании на определенный контракт срок, занимается подписанием

документов, приказов, исковых заявлений и выступает от лица предприятия и генерального директора. Так же, в перечень обязанностей входит, контроль и взаимодействие со всеми вышестоящими функциональными отделами компании, участие во встречах с дистрибьюторской сетью, контроль региональных показателей компании и предоставление отчетности для оценки. При открытии дополнительных представительств, организация рабочего пространства, закупка мебели и оборудования тоже возлагается на плечи исполнительного директора.

Начальник отдела продаж работает со специалистами отдела которые находятся у него в подчинении. Контролирует выполнения сотрудниками отдела своих должностных обязанностей, занимается отслеживанием показателей эффективности и формированием отчетности по ним. Так же участвует в собеседовании соискателей и принимает решение о прохождении стажировки. Частично, принимают участие в обучении новых сотрудников в первую неделю стажировки и участвует в решении партнерских споров.

Бухгалтерия занимается отчетностью и зарплатным фондом, социальными вычетами, беспроцентными кредитами сотрудников.

Кадровые специалисты занимаются выборкой резюме из общего потока, подбирают соискателей для собеседования, предварительно согласовывают время и место встречи, информируют об этом руководителей отделов продаж. После прохождения собеседования и выхода на стажировку, кадровые специалисты занимаются обучением вступающих в свои обязанности сотрудников отдела продаж в течение недели.

Начальник отдела сопровождения, контролирует технические вопросы подписчиков справочно правовой система, а так же, занимается мониторингом работы сотрудников отдела сопровождения. Проводит сбор статистических данных для предоставления показателей вышестоящему руководству, проводит обучение принятых на стажировку работников. Создает и контролирует командировочные листы и график работы штатных водителей.

Менеджеры отдела продаж, работают с клиентской базой, созваниваются с клиентами, полностью формируют документы для заключения контрактов. Основная работа – это ведение переговоров с клиентами по телефону или при личной встрече. Еще в обязанности специалистов отдела продаж входит мониторинг своей клиентской базы, осуществление звонков с определенной периодичностью и предоставление информации о перспективности сотрудничества руководителю отдела продаж.

Менеджеры клиентской базы – специалисты, которые имеют данным потенциальных компаний клиентов, по регионам. Их основной задачей, является пополнение клиентской базы при появлении новых предприятий или учреждений, отслеживание сроков работы с клиентом по внутреннему дистрибьюторскому регламенту и выставление звонковых компаний для отдела теле-маркетологов.

Отдел теле-маркетинга, занимается холодными звонками, охватывая специалистов всех сфер в перспективных для сотрудничества компаниях, назначает встречи или звонки для проведения презентации продуктов.

Сотрудники отдела сопровождения, занимаются техническим сопровождением действующих клиентов, пролонгацией договоров на будущие года с последующим ведением документации по ним [66].

Для исследуемой компании использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Следующим этапом изучения предприятия будет, формирование финансового анализа, опираясь на экономические показатели компании. Финансовый анализ – это изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов осуществленной деятельности предприятия с целью формирования инвестиционных и прочих решений.

На практике анализ финансовых показателей производится как количественными расчетами различных показателей, коэффициентов, соотношений, так и качественными оценками, описанием и сравнением с аналогичными показателями прошлых периодов или других организаций.

При отсутствии доступа к внутренним данным компании, для финансового анализа, могут быть использованы источники, официально опубликованные в бухгалтерской отчетности предприятия. Основные формы отчетности, такие как Бухгалтерский баланс и Отчет о прибыли и убытках, могут быть использованы для расчета всех основных финансовых показателей и коэффициентов [1].

Для проведения финансового анализа организации, потребуется баланс предприятия ООО «Альтернатива-2», представим его в агрегированном виде таблице 24.

Таблица 24 – Сравнительный аналитический баланс

Показатель	Значение показателя				Изменение за период	
	тыс. руб.		% к валюте баланса			
	31.12.2018	31.12.2019	на начало отчетного периода 31.12.2018	на конец отчетного периода 31.12.2019	тыс. руб. (г.3–г.2)	% (г.3–г.2):г.2)
<b>Актив</b>						
Внеоборотные активы	–	35	–	0,1	+ 35	+ 0,1
Оборотные всего	14 110	14 585	60,7	42,6	+ 475	- 18,1
В том числе запасы	9 007	15 822	38,7	46,2	+ 6 815	+ 7,5
Денежные средства и их эквиваленты	135	3 814	0,6	11,1	+ 3 499	+ 10,5
<b>Пассив</b>						
Собственный капитал	5 564	14 429	23,9	42,1	+ 8 865	+ 18,2
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства, всего	1 945	375	8,4	1,1	– 1 570	– 7,3
В том числе заемные средства	15 743	19 452	67,7	56,8	+ 3 709	– 10,9
Валюта баланса	23 252	34 256	100	100	+ 11 004	–

Чистые активы – это настоящая стоимость имущества компании. Она ежегодно определяется, как разница между активами и обязательствами предприятия.

Чистые активы организации на последнюю дату отчетного периода, превышают уставной капитал в 1 442 раза. Эти данные характеризуют финансовое состояние компании как положительные. Так же, учитывая анализ данных, можно увидеть, увеличение объем чистых активов на 18,2% по прошествии года.

Превышение чистых активов по отношению к уставному капиталу и их увеличение к от 2018 к 2019 годам, подтверждает выгодное финансовое положения предприятия.

Проведем оценку стоимости чистых активов ООО «Альтернатива-2», данные представим в виде таблицы 25.

Таблица 25 – Оценка стоимости чистых активов ООО «Альтернатива-2»

Показатель	Значение показателя				Изменение за период	
	тыс. руб.		% к валюте баланса			
	31.12.2018	31.12.2019	на начало отчетного периода 31.12.2018	на конец отчетного периода 31.12.2019	тыс. руб. (г.3–г.2)	% (г.3–г.2):г.2)
Чистые активы	5 564	14 429	23,9	42,1	+ 8 865	+ 18,2
Уставной капитал	10	10	–	–	–	–
Разницы чистых активов по отношению к уставному капиталу	5 554	14 419	23,9	42,1	+ 8 865	+18,2

На конец, 2019 года сумма собственного капитала компании составляла 14 429, что на 8 865 тыс. рублей больше чем в конце 2018 года по данным отчетности. Денежные средства и их эквиваленты в декабре 2019, по отчетным данным, составили – 3 814 тыс. рублей это на 3 499 тыс. рублей превышает показатели декабря 2018 года.

В 2019 году, сумма задолженности по краткосрочным обязательствам, а так же заемным средствам составила – 19 827 тыс. рублей, показатель задолженности увеличился на 2 139 тыс. рублей с 2018 года.

Представим в виде диаграммы, на рисунке 16, соотношение всех основных групп активов компании ООО «Альтернатива-2», за последний отчетный период.

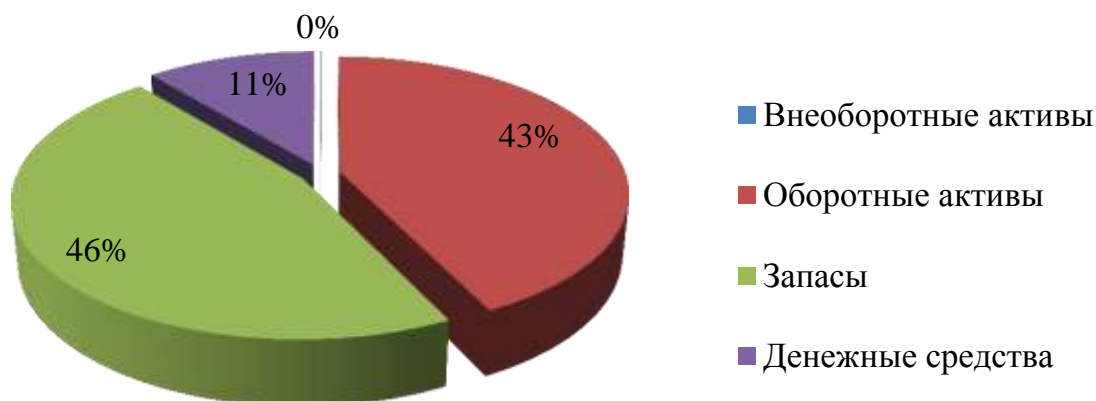


Рисунок 16 – Структура активов ООО «Альтернатива-2»

Коэффициент автономии необходимо рассчитать для выявления зависимости компании от кредитных обязательств. В 2018 году показатель автономии составил – 0,24, а в 2019 увеличился до – 0,42. Это говорит об увеличении кредиторской задолженности, и необходимости компании в заеме дополнительных финансовых средств.

Значение коэффициента финансового левериджа, обеспечивает руководство компании информация о дополнительном потенциале роста рентабельности, позволяет оценить степень рисков и определить взаимосвязь уровня прибыли от внутренних и внешних факторов. Так же нужно рассчитать данные по:

- Коэффициенту обеспеченности собственными оборонными средствами;
- Индексу постоянного актива;
- Коэффициенту покрытия инвестиций;
- Коэффициенту маневренности собственного капитала;
- Коэффициенту мобильности имущества;
- Коэффициенту обеспеченности запасов;



– Коэффициенту краткосрочной задолженности.

Показатели необходимы, для проведения оценки финансовой устойчивости.

Итоговые показатели сформируем в виде таблицы 26.

Таблица 26 – Основные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Показатель (%)		Изменение показателя (г.3–г.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2018	31.12.2019		
Коэф. автономии	0,24	0,42	+ 0,18	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала Стандарт: от 0,45
Коэф. финансового левериджа	3,17	1,37	– 1,8	Отношение заемного капитала к собственному Стандарт: до 1,22
Коэф. обеспеченности собственными ОС	0,39	– 0,98	– 1,37	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам Нормальное значение: от 0,1
Индекс постоянного актива	0	0,002	– 0,002	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала
Коэф. покрытия инвестиций	0,24	0,42	+ 0,18	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала Стандарт: от 0,7
Коэф. маневренности СК	1	0,9	– 0,1	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств Стандарт: от 0,1
Коэф. мобильности имущества	0,6	0,42	– 0,18	Отношение оборотных средств, к стоимости всего имущества
Коэф. обеспеченности запасами	0,61	0,9	+ 0,29	Отношение собственных оборотных средств, к стоимости запасов. Стандарт: от 0,5
Коэф. краткосрочной задолженности	0,11	0,02	– 0,09	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Представим данные соотношения собственного и заемного капитала компании, на рисунке 17.

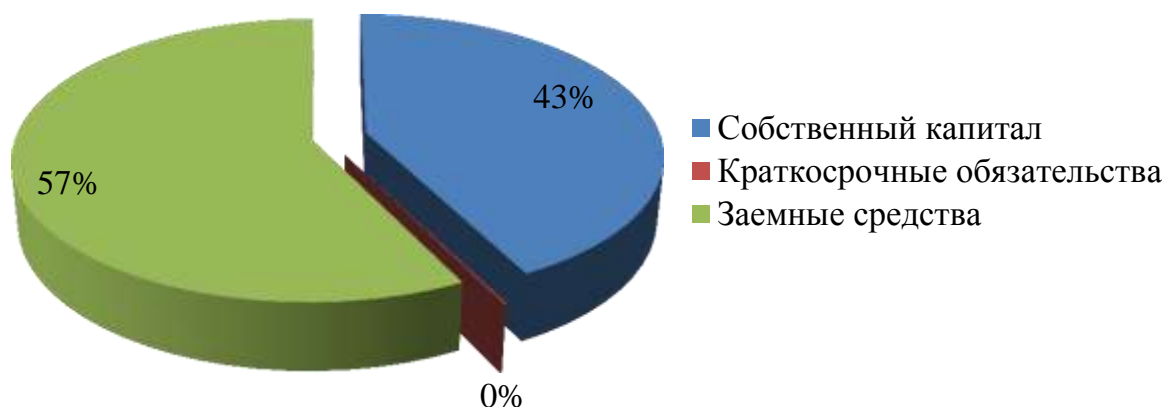


Рисунок 17 – Структура пассивов ООО «Альтернатива-2»

Доля собственного капитала, в декабре 2019 года составила 42,1%, краткосрочных обязательств 0,01%, а на общий объем заемных средств, приходится 56,8% всех финансов компании. Размер заемных средств, превышает собственный капитал на 14%.

В целом, состояния предприятия опираясь на анализ данных 2019 года, является средним. Возросла задолженность по займам. Коэффициент автономии приблизился к стандартному значению 0,42. Улучшился показатель финансового левериджа до 1,37. Связано это с вливаниями в 2019 году, финансовых средств, для осуществления масштабирования предприятия. Положительная динамика наблюдается, по коэффициенту обеспеченности запасами, а так же по коэффициенту покрытия инвестиций, так как компания не имеет долгосрочных кредитных обязательств. Остальные показатели, имеют отрицательную динамику относительно 2018 года.

Следующим этапом экономической оценки будет анализ ликвидности ООО «Альтернатива-2» на основе бухгалтерского баланса. Благодаря показателю текущей ликвидности, можно рассчитать, какова доля покрытия краткосрочных

обязательств компании, при продаже оборотных активов по рыночной цене. Также коэффициент отражает уровень платежеспособности организации в периоде, не превышающем 1 год.

Данные текущей и абсолютной ликвидности обозначены в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ ликвидности ООО «Альтернатива-2»

Показатель ликвидности	Значение показателя (%)		Изменение показателя	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2018	31.12.2019		
Текущая ликвидность	0,79	0,74	– 0,05	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Стандарт: от 1,8
Абсолютная ликвидность	0,008	0,19	+ 0,182	Отношение денежных средств и их эквивалентов к краткосрочным обязательствам. Стандарт: от 0,2

Коэффициент текущей ликвидности, с 2018 по 2019 год показал отрицательный рост на 0,05. Значение ниже 1 единицы, показателя текущей ликвидности, свидетельствует о высоких рисках, связанных с возможным отсутствием стабильности при выплатах по текущим обязательствам.

Коэффициент абсолютной ликвидности вырос по отношению к 2018 году на 0,182. Теперь показатель равен – 0,19. Нормальным значением считается показатель от 0,2, если компания не достигает данного уровня, то, скорее всего у нее есть потенциальные проблемы с платежеспособностью.

Последним шагом в оценке экономических показателей предприятия, будет оценка отчета о финансовых результатах. Данные представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Отчет о финансовых результатах ООО «Альтернатива-2»

Показатель (тыс. руб.)	31.12.2018	31.12.2019
Выручка	46 361	101 162
Расходы по обычной деятельности	33 823	81 418
Прочие доходы	979	2 132
Прочие расходы	6 539	16 118
Налоги на прибыль (доходы)	1 414	1 465
Чистая прибыль (убыток)	5 564	4 293

Показатели, имеющие положительные значения, по отношению к 2018 году.

Показатели прибыли предприятия и прочих доходы, они улучшились более чем в 2 раза.

Остальные показатели отчета о финансовых результатах, по истечению года стали более затратными, особенно увеличился показатель расходов по обычной деятельности, где вложения увеличились в 2,2 раза.

В целом, опираясь на данные отчетности, можно подытожить, что компания корректно выполняет свои обязательства перед государством и сотрудниками, кредиторами, и получает чистую прибыль, которую используется для наращивания активов компании [1].

ООО «Альтернатива-2» ведет работу не только на территории Челябинской области.

В начала 2018 года, компания направила финансирование на открытие физического офиса на территории города – Красноярск.

В 2019 году, компанией было принято решение, открыть физический филиал в юго-западной части России, городе Ростове-на-Дону. Все необходимые вложения были произведены в 2019 году и вошли в отчетность, под прочими затратами и расходами на обычную деятельность.

Предприятие пошагово внедряло в работу существующую систему мотивации. Итоговый вариант функционирует в течение 2-х лет.

Система мотивации в ООО «Альтернатива-2», сформирована по принципам мотивационных теорий Ф. Герцберга и теории справедливости. В системе мотивации компании, успешно сочетаются содержательные аспекты теории мотивации Ф.Герцберга, где уделяется пристальное внимание потребностям сотрудников, а так же системный подход процессуальной теории справедливости, где четко отточены алгоритмы мотивационных инструментов.

С 2003 года компания постепенно формировала инструменты, оказывающие воздействие на мотивацию сотрудников. Эффективность системы мотивации, напрямую зависит от:

- возрастной категории сотрудников;
- семейного положения и детей;
- опыта работы;
- образования.

Рассмотрим существующую систему мотивации компании в виде схемы, представим ее на рисунке 18 [66].



Рисунок 18 – Структура системы мотивации ООО «Альтернатива-2»

Материальное вознаграждение – прямое.

К прямому вознаграждению относятся переменные выплаты, связанные с качеством выполненного труда.

Квартальная премия – дополнительное финансовое поощрение сотрудника выполнившего в течение квартала личный план продаж. Квартальный план для всех одинаковый. При выполнении сделок общим количеством 21, сотрудник получает премию в размере – 10 000 рублей.

Процент плана варьируется в зависимости от количества продаж. Может составлять 10-20% от суммы за все осуществленные сделки текущего месяца. Установлен единый КРІ для всех сотрудников в месяц:

- 1890 минут аудио звонков;
- 105 ознакомительных презентаций услуг компании;
- 100 контактов в клиентской базе;
- 5 совершенных сделок.

Годовая премия, предполагает выполнение плана продаж, 12 месяцев подряд.

Премия за 60 проданных единиц товара составляет – 40 000 рублей.

К прямому вознаграждению, фиксированной части, относится выплата заработной платы, независимо от выполненных плановых показателей. Оклад составляет – 15 000 рублей.

Материально вознаграждение – не прямое.

Непрямое вознаграждение затрагивает человеческое отношение компании к своим сотрудникам, характеризуется дополнительными, социальными и прочими возможностями.

К социальному вознаграждению относится, предоставление от лица компании, сотруднику, проработавшему 6 месяцев, за счет собственных средств, дополнительной медицинской страховки. Такая страховка оформляется на всех сотрудников организации. Так же, по желанию, компания оплачивает 50% стоимости стоматологических услуг страхования, вторую половину, сотрудник оплачивает самостоятельно.

Дополнительное, не прямое вознаграждение, осуществляется посредством ежегодной выплаты премии ко дню именин сотрудника, она составляет 1 000, рублей, и возможность получить от компании беспроцентный кредит, на 1 год. Сумма кредита согласовывается с Исполнительным директором, индивидуально.

Нематериальное вознаграждение.

Карьерный рост – всегда, является привлекающим фактором для соискателей. Все нынешние руководители компании, ранее занимали позиции менеджеров отдела продаж, либо сотрудников отдела сопровождения. Возможность карьерного роста в компании есть, но ее процент сравнительно небольшой. Если в ООО «Альтернатива-2», появится свободная вакансия в управленческой ветке,

выбор Генерального и Исполнительного директоров, будет в сторону действующих сотрудников, без привлечения специалистов извне.

Спортивные мероприятия, были введены относительно недавно, и являются последним нововведением в существующую систему мотивации компании. Так как работа в компании предполагает, постоянное общение с клиентами, а не сотрудниками, эти мероприятия обладают хорошим объединяющим фактором.

Приводящиеся спортивные мероприятия:

- Командные игры в волейбол;
- Игры в пейнтбол;
- Походы в закрытый бассейн.

Важным фактором для сотрудников, является планирование собственных отпусков. Компания дает такую возможность и предоставляет для каждого сотрудника, свободу в выборе актуальных для отдыха дат.

Летний и зимний корпоративы, обычно проводятся загородом. Предприятие ежегодно предоставляет определенную сумму, исходя из которой, планируются мероприятия. Программы корпоративов, меню, составляются с учетом пожеланий сотрудников [66].

Действующая система мотивации затрагивает множество аспектов, жизнедеятельности сотрудников на предприятии. Для того чтобы провести оценку данной системы, требуется проведение анкетирования сотрудником отдела продаж, благодаря этому методу, можно определить, что хорошо зарекомендовали себя и возможно требуют дополнительных вложений, и что устарело и больше не является актуальными для сотрудников.

### 3.2 Выявление проблемных зон мотивации сотрудников отдела продаж

Выявление проблемных зон мотивации сотрудников производится для совершенствования системы мотивации персонала в контексте масштабирования предприятия. Компании поставщики СПС, должны расширять территориальные рамки. В 2019 году произошло открытие офиса ОП в Ростове-на-Дону. Решение о

выходе на новые территории, было принято совместно с холдингом «Аktion-МЦФЭР». Материнская компания, предложила в стратегической перспективе открыть новый ОП, либо в сибирском регионе, либо в европейской части России. Так как у компании есть ОП отвечающий за сибирский регион, был выбран второй предложенный холдингом вариант.

Для начала следует провести оценку действующего персонала. Оценка будет проведена, опираясь на данные 2018-2019 года. Для удобства сформируем данные в таблице 29.

Таблица 29 – Динамика кадрового состава ООО «Альтернатива-2»

Показатель (чел.)	2018 год			2019 год		
	Челб.	Сиб.	Красн.	Челб.	Сиб.	Красн.
Отдел сопровождения	22			24		
Управленческий персонал	6			6		
Теле-маркетологи и менеджеры базы	8			10		
Бухгалтерия	2			2		
Прочие	2			2		
Отдел продаж	9	10	19	9	12	20
Общая численность	78			85		

Количество убывшего и прибывшего персонала, представлено в таблице 30.

Таблица 30 – Отток и приток персонала в период с 2018 по 2019 года

Показатель	2018 год	2019 год
Убывший персонал (ед.)	7	12
Прибывший персонал (ед.)	11	15
Коэффициент текучести (%)	9,5	14,1

Анализируя показатель прибывшего и убывшего персонала можно рассчитать коэффициент текучести персонала.

Коэффициент текучести персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [52].

Найти коэффициент текучести можно по формуле:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{увол}}{ССЧ} \cdot 100\% \quad (2)$$



где  $Ч_{\text{увол}}$  – количество уволенных, за отчетный период,

ССЧ – средне списочная численность персонала отчетного периода.

Как видно из данных таблицы 29, коэффициент текучести предприятия имеет отклонение от нормы в 2018 года на 4,5% а в 2019 году на 9,1%.

Большая часть ушедшего персонала относится к отделу сопровождения действующих клиентов. В 2018 году место работы покинуло 4 человека или 5,1% от общего коэффициента текучести. В 2019 году, число покинувших отдел составило 8 человек или 9,4% от общей текучести за отчетный период. Если не отток персонала в отделе сопровождения, то общий коэффициент на остальных специалистов организации в оба года, будет держаться в рамках нормы.

Так же для проведения качественной оценки мотивации отдела продаж, потребуется проанализировать персонал в 2019 году, по следующим критериям:

- Возрастная категория сотрудников;
- Семейное положение и дети;
- Опыта работы;
- Образование.

Итак, общая численность отдела продаж в 2019 году составила – 41 человек.

Представим данные по возрастной категории сотрудников в виде диаграммы на рисунке 19.

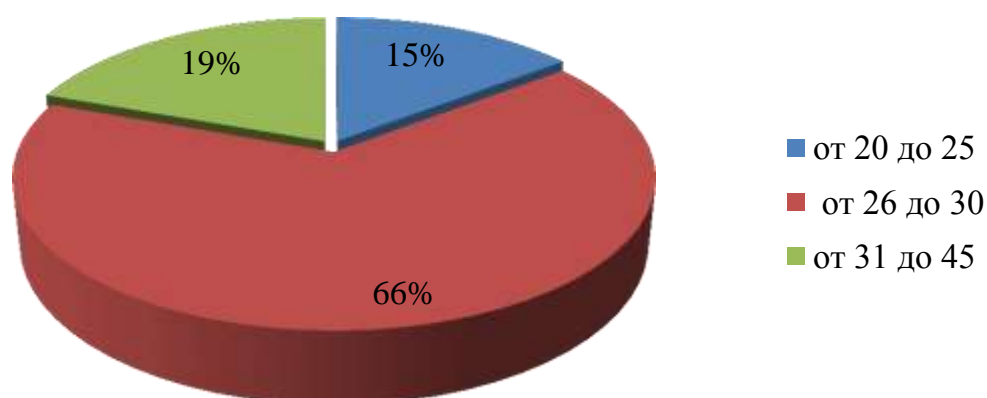


Рисунок 19 – Сотрудники по возрастной категории

Из данных диаграммы видно, что больше всего сотрудников в отделе 1992 года рождения – 7 или 17% от общей численности отдела. Следующие по численности сотрудники 1996, 1993 и 1989 года рождения, в каждой возрастной группе по 5 человек и они охватывают по 10% от общего состава.

Далее представим данные по количеству сотрудников, в семье которых, на иждивении, имеются несовершеннолетние дети. Информацию сгруппируем в виде диаграммы на рисунке 20.

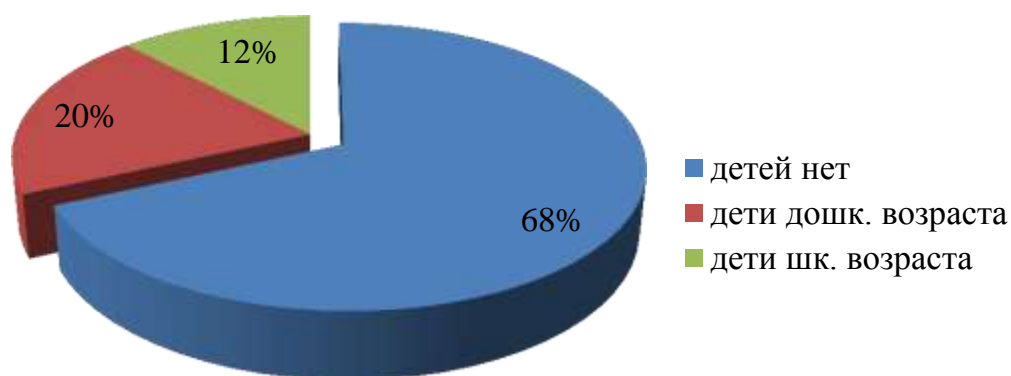


Рисунок 20 – Сотрудники с детьми на иждивении

Опираясь на данные рисунка, можно сделать вывод, что в отделе продаж, преимущественно работают сотрудники без несовершеннолетних детей, их процент от общей численности составляет 68%. У 32% сотрудников, в семьях присутствуют дети, из них 20% дети дошкольного возраста и 12% дети школьного возраста. Совершеннолетних детей у сотрудников отдела продаж нет.

Следующим к рассмотрению представим критерий – стаж работы. Именно стаж работы сотрудника, определяет его навыки коммуникаций с клиентами и коллегами. У опытных сотрудников уже сформированы особые требования к рабочему процессу, они обладают большей осознанностью при выполнении поставленных перед ним целей.

Данные сотрудников с различным стажем работы представлены на рисунке 21.

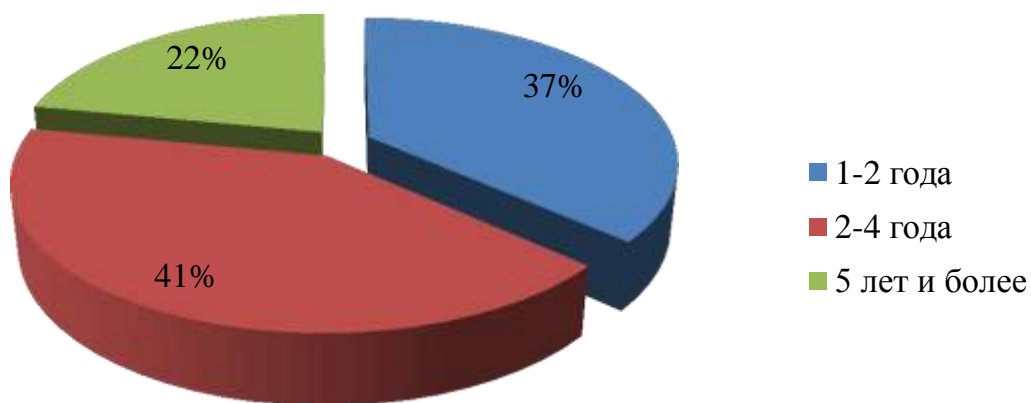


Рисунок 21 – Сотрудники по стажу работы

Больше всего сотрудников отдела продаж в 2019 году, работало в компании от 2 до 4 лет – 17 человек или 41% от общей численности. Далее с 37%, следуют сотрудники со стажем работы от 1 до 2 лет – 15 специалистов. И 22% работников компании работают от 5 лет.

Последний критерий, это вид полученного образования. Информация сформирована в виде диаграммы на рисунке 22.

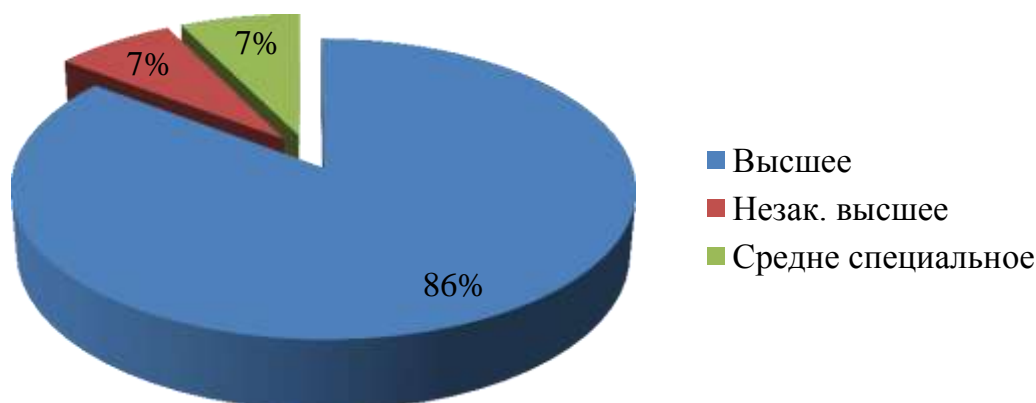


Рисунок 22 – Вид образование сотрудников

В 2019 году в составе персонала было 35 человек с высшим образованием, и по 3 представителя в группах незаконченного высшего образования и средне специального образования.

После проведения оценки персонала отдела продаж, можно сделать следующие выводы:

- 85% работников отдела продаж старше 25 лет;
- 32% сотрудников имеют в семьях несовершеннолетних детей;
- 41% действующего персонала проработали в компании от 2 до 4 лет;
- 86% специалистов имеют высшее образование.

Чтобы быстро определить проблемные зоны системы мотивации на предприятии ООО «Альтернатива-2», потребуется провести анкетирование сотрудников, собрав обратную связь действующих инструментов. Анкетирование будет проводиться, в Челябинском офисе компании, в момент анкетирования численность отдела продаж составляет 15 человек.

Одним из вопросов анкетирования, было задание выбрать 3–4 критерия, которые являются «важными в работе» и «интересными в работе» сотрудника, по действующей системе мотивации [59].

Сводные данные приведем в таблице 31.

Таблица 31 – Анкетирование сотрудников по действующей системе мотивации

Сотрудник	Важные	Важные	Интересные	Интересные
Сотрудница 1	% продаж КРІ	карьерный рост	кварт. премия	-
Сотрудница 2	оклад	ДМС	корпоративы	-
Сотрудница 3	оклад	% продаж КРІ	кварт. премия	-
Сотрудница 4	оклад	% продаж КРІ	ДМС	корп. спорт
Сотрудница 5	оклад	% продаж КРІ	корп. спорт	-
Сотрудница 6	корпоративы	% продаж КРІ	кварт. премия	-
Сотрудница 7	% продаж КРІ	кварт. премия	банк отпусков	корп. спорт
Сотрудница 8	оклад	% продаж КРІ	кварт. премия	-
Сотрудница 9	% продаж КРІ	карьерный рост	корпоративы	-
Сотрудница 10	оклад	% продаж КРІ	корп. спорт	-
Сотрудница 11	% продаж КРІ	кварт. премия	корпоративы	-
Сотрудник 1	оклад	% продаж КРІ	корп. спорт	-
Сотрудник 2	% продаж КРІ	ДМС	корп. спорт	кварт. премия
Сотрудник 3	оклад	% продаж КРІ	корп. спорт	банк отпусков
Сотрудниц 4	оклад	% продаж КРІ	корп. спорт	-

Итак, сведем информацию о «важных в работе» критериях на рисунке 23.

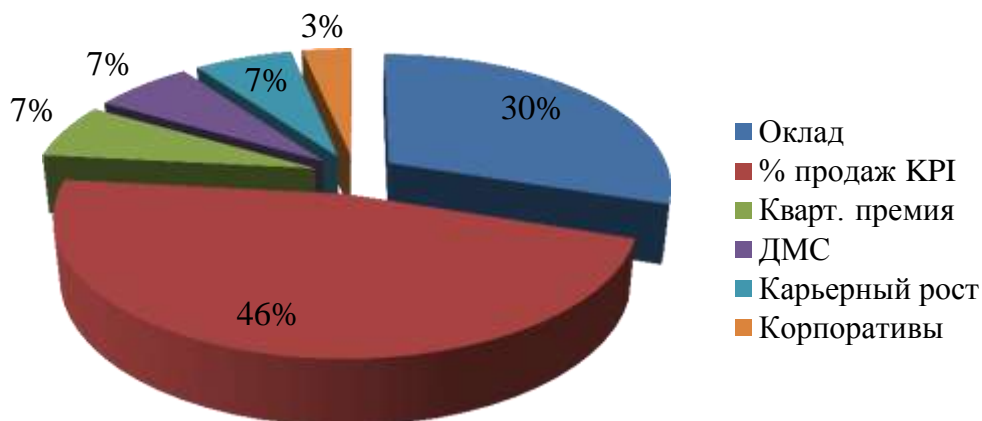


Рисунок 23 – «Важное в работе» для сотрудников отдела продаж

Важные в работе критерии – это то поощрение, ради которого сотрудники выполняют свои трудовые обязанности. Первые три места занимает материальное вознаграждение фиксированного и переменного характера. Сумма всех трех показателей занимает 83%, указывая, что основная цель работы сотрудников компании ООО «Альтернатива-2», это заработок.

Далее объединим данные по критериям, которые сотрудники считают интересными в работе. Информация представлена на рисунке 24.

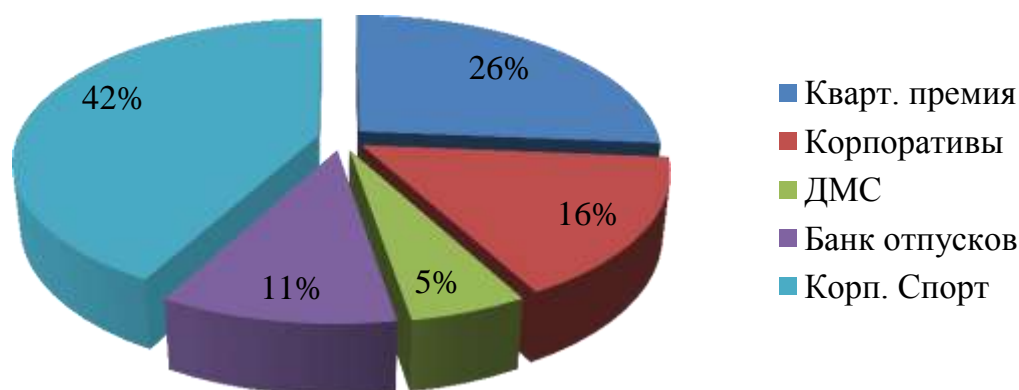


Рисунок 24 – «Интересное в работе» для сотрудников отдела продаж

Как видно, 42% или 8 из 15 сотрудников, ответили, что дополнительно к важным критериям работы, интерес у них вызывают корпоративные спортивные

мероприятия. 26% или 5 из 15 сотрудников выбрали – квартальную премию, а 3 из 15 выбрали корпоративы – 16%.

Корпоративные спортивные мероприятия проходят по-разному. К примеру, походы на волейбол, бесплатны для сотрудников, так как действующим клиентом компании ООО «Альтернатива-2» является водно-спортивный комплекс «Планета Ариант», который предоставляет на безвозмездной основе, зал для волейбола по выходным. Посещение бассейна оплачивается частично самим сотрудником, остальная часть суммы, списывается как скидка водно-спортивным комплексом «Планета Ариант». Пейнтбол полностью оплачивается участниками матчей.

Дополнительно для выявления проблемных зон, системы мотивации, персонала отдела продаж, проведено анкетирования по степени лояльности сотрудников в отношении условий труда и рабочей атмосферы [60].

Тестирование будет проводиться в онлайн формате с помощью опросника созданного, в сервисе Google Документы. Google Документы, позволяют, редактировать и оформлять текстовые файлы так же позволяют создавать тесты. После сбора данных по тестированию, в особом разделе, для удобства сервис формирует статистику с ответами, группируя показатели.

Участие в опросе так же приняли 15 сотрудников, ранее прошедший опрос по удовлетворенности, действующей системой мотивации.

Тематика вопросом была разбита на 3 группы:

- характеристика сотрудника;
- бытовые вопросы;
- вопросы профессионального роста.

Характеристика сотрудника, базировалась на 4 вопросах:

- возраст;
- пол;
- опыт работы;
- дети на иждивении.

Бытовые вопросы включали:

- отношение к манере управления руководства и коммуникации с командой, возложенных на специалистов рабочих обязанностей;
- техническое оснащение рабочего места;
- удовлетворенность мебелью и освещением помещения;
- удовлетворенность отведенной зоной для отдыха;
- удовлетворенность отведенной зоной для обедов;
- отношение к корпоративным мероприятиям и выездным корпоративам.

Блок вопросов профессионального роста включал:

- данные об удовлетворенности действующими формами обучения сотрудников, их количеством и тематикой.

Анкета была создана, на основе существующих опросников удовлетворенностью климата организации, в нее были включены, самые важные вопросы, касающиеся специфики деятельности компании [61].

Работа менеджеров отдела продаж, сферы справочного, программного обеспечения, считается малоподвижной, поэтому важно учесть мнение работников относительно условий комфорта. Исправление проблемных зон, поможет увеличить концентрацию в работе сотрудников, благодаря этому, повысится их общая производительность.

Сгруппируем данные по возрасту, участников в виде диаграммы на рисунке 25.

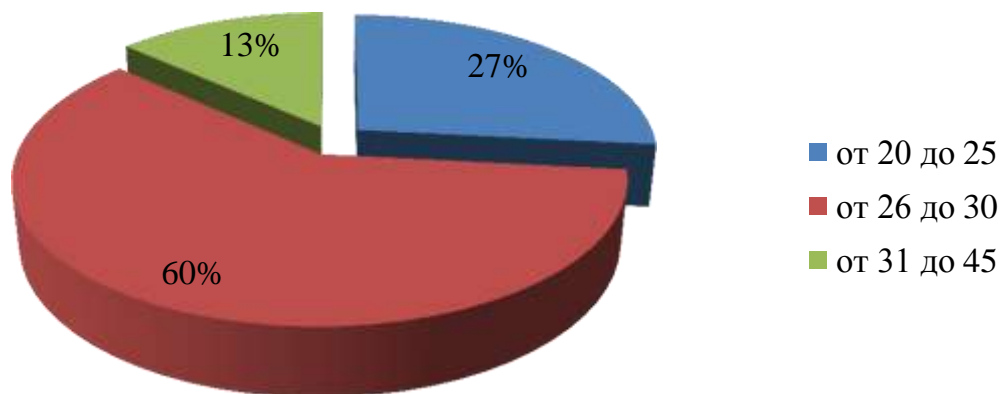


Рисунок 25 – Возрастная категория опрошенных сотрудников

На рисунке 24 видно, что 60% опрошенных относятся к возрастной группе от 26 до 30 лет – 9 человек.

Далее, в отчете Google Документы, сформирована группировка по половой принадлежности. К женскому полу относится 73,3%, к мужскому полу 26,7%, опрошенных. Закономерность в ответах мужского и женского пола по отдельности, не выявлена.

Следующие данные сформированы по опыту работы сотрудников, всего в опросе приняло участие:

- 46,7% с опытом от 2 до 4 лет;
- 26,7% с опытом от 1 до 2 лет;
- 26,7% с опытом от 5 лет.

Опираясь на данные, можно подытожить, что основная часть представленных мнений принадлежит коллективу, который работает от 2 лет и выше. Такие сотрудники имеют четко сформированное мнение относительно атмосферы и комфортабельности условий работы, предоставляемых компанией.

Всего 26,7% опрошенных имеют на иждивении несовершеннолетних детей школьного и дошкольного возраста. Закономерность в ответах на вопросы сотрудников с детьми не выявлена.

В целом опрос по бытовым вопросам, полную удовлетворенность такими показателями как:

- отношение к манере управления руководства и коммуникации с командой, возложенных на специалистов рабочих обязанностей;
- удовлетворенность мебелью и освещением помещения;
- удовлетворенность отведенной зоной для отдыха;
- отношение к корпоративным мероприятиям и выездным корпоративам.

В «удовлетворенности отведенной зоной для отдыха», 80% персонала, оценили критерий на 5 и 4 и 20% оценили условия на 3 и 2. В варианте письменного ответа, никто из сотрудников причину своей удовлетворенности не указал. Можно принять



во внимание оценки по этому критерию, на будущий период, для их исправления в долгосрочной перспективе [62].

По этим показателям все сотрудники оценили условия на оценки 5 и 4. Из 15 человек, 1 работник, ответил, что стоит увеличить корпоративные мероприятия и еще 1 сотрудник ответил, что не заинтересован в таких мероприятиях. Так же, 2 отметили свою незаинтересованность в участии, в выездных корпоративных мероприятиях 2 раза в год.

Самые нестабильные оценки, принадлежат следующим бытовым вопросам:

- техническое оснащение рабочего места;
- удовлетворенность отведенной зоной для обедов.

Первый критерий, техническое оснащение рабочего места, предполагает наличие у работника всех инструментов для ведения переговоров, документации и мониторинга клиентов. Такими инструментами являются:

- персональный компьютер;
- гарнитура и компьютерная мышь;
- принтер и сканер.

В данном показателе, имеются письменные свободные ответы, отобразим информацию опроса по этому критерию в виде диаграммы, на рисунке 26.

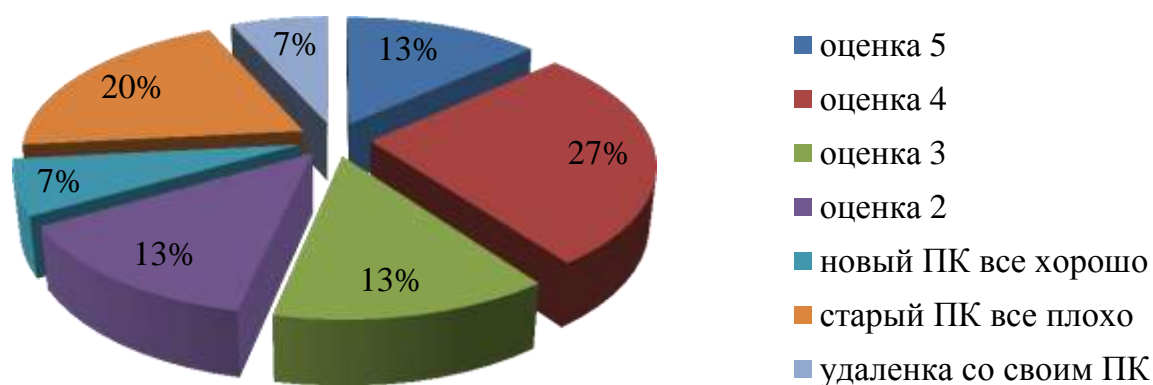


Рисунок 26 – Ответы «Техническое оснащение рабочего места»

На диаграмме видно, что мнения относительно технического обеспечения сотрудников очень разные.

Всего 47% или 7 сотрудников, довольны техникой, которая предоставляется им на работе. Нейтральный ответ, приходится на 7% персонала, в частности, единственному сотруднику отдела продаж, работающему удаленно. Итого 46% процентов персонала оценили предоставляемую технику на оценку 3 и ниже, из них 20% сотрудников в письменном окне прописали, проблемы связанные со скоростью работы ПК, все эти работники имеют стаж работы более 2 лет.

Опрашиваемые отделы, были первыми появившимися в ООО «Альтернатива-2». Последний раз компьютеры обновлялись в 2013–2014 годах. Программное обеспечение и его обновление, каждый год, увеличивает нагрузку на процессы компьютера, снижая их производительность. Замена компьютеров, требует больших вложений, поэтому, экономичнее, модернизировать существующее. Модернизировать можно процессор компьютера и его оперативную память.

Так как сотрудники работают на ноутбуках, удобнее всего сменить блок оперативной памяти. На ближайшие несколько лет обновление оперативной памяти ноутбуков, может решить проблему низкой производительности.

Второй критерий, получивший динамичные показатели оценок, связан с организацией обеденного пространства. Оценки показателя отображены в виде диаграммы на рисунке 27.

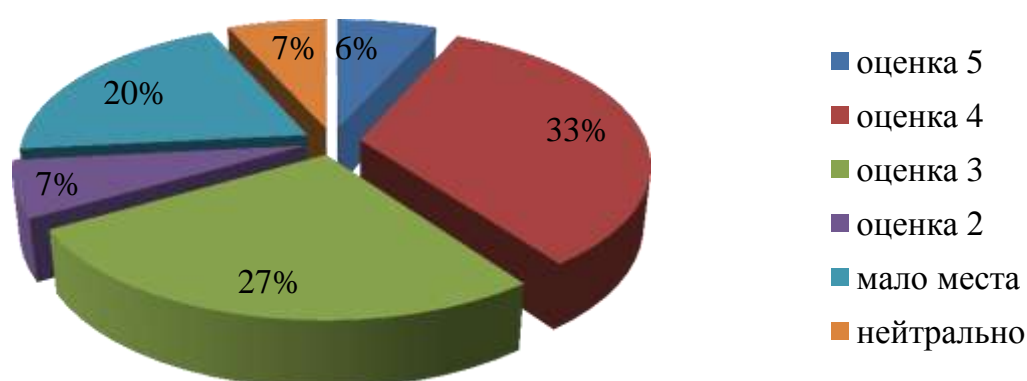


Рисунок 27 – Ответы «Удовлетворенность отведенной зоной для обедов»

Положительную оценку помещения отведенного для обеденного перерыва приходится на 39% сотрудников отдела продаж. Всего 4 человека или 27%

опрошенных, не смогли оценить условия. Итого 34% анкетированных, низко оценили комфортабельность обеденной зоны. 20% сотрудников, сослались на маленький размер помещения.

Это помещение в отделе делят между собой отдел продаж и отдел сопровождения. Вместимость, не более 7 человек.

Эта площадь на весь офис, достаточно маленькая, поэтому почти половина сотрудников обедает в столовой соседнего комплекса или на рабочих местах.

Увеличение арендуемой площади для обеденной зоны, поможет повысить комфортабельность условий для принятия пищи сотрудниками. Этот критерий можно отнести к важным, поскольку, в отведенное для обеда время, любому сотруднику нужно сделать перерыв, переключиться, немного отдохнуть. Никому не хочется испытывать стресс из-за очередей на обед и нехватки места на кухне, так же, решится еще одна проблема, связанная с нарушениями техники безопасности.

Следующий блок, рассматриваемый в опросе, относится к вопросам профессионального роста. Все сотрудники сошлись во мнении что, тематика проводимых мероприятий была им интересна, то есть, 100% оценили критерий на оценки 5 и 4. Остальные показатели характеризуются по-разному.

Результаты активирования, отражающие удовлетворенность в развитии профессиональных навыков в рамках рабочего дня, изображены на рисунке 28.

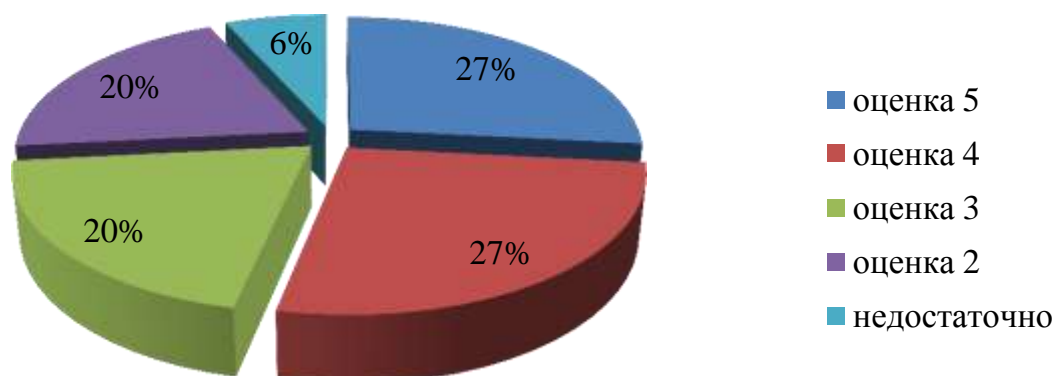


Рисунок 28 – Ответы «Развитие профессиональных навыков на рабочем месте»

Ответы с оценками 2 и ниже, в большей степени, принадлежат сотрудникам, работающим от 1 до 2 лет, положительные оценки, а так же нейтральные оценки 3, выставлены специалистами со стажем работы от 2 лет и выше.

По ответам на данный критерий, можно сделать вывод, что для персонала, работающего в отделе продаж от 1 до 2 лет, нужны дополнительные инструменты для профессионального роста.

Относительно обучающих мероприятий, была выявлена немного иная статистика. Информация отображена в виде диаграммы на рисунке 29.

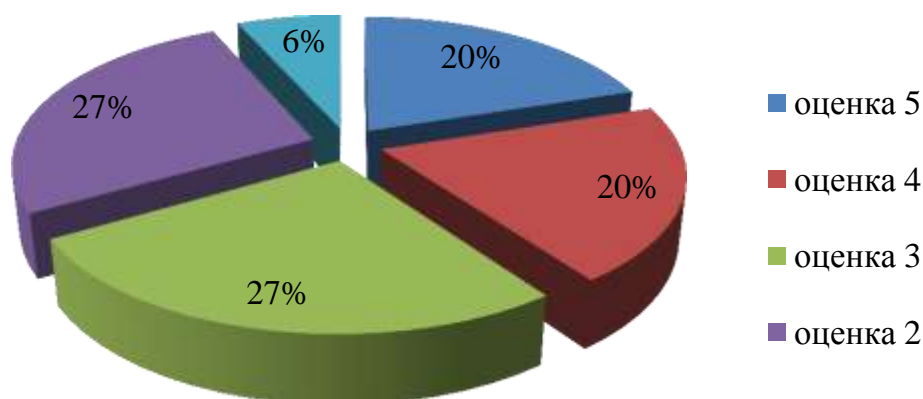


Рисунок 29 – Ответы «Удовлетворенность количеством мероприятий»

В ответах есть небольшая закономерность относительно опыта работы, молодые сотрудники оценили критерий на оценки 3 и 2, дополнительно 1 сотрудник в письменном ответе, описал свое желание поучаствовать в обучающих тренингах.

В проведении компанией обучающих мероприятий нет системности. До 2020 года к молодым сотрудникам приезжал тренер по продажам от холдинга «Акцион-МЦФЭР» и в течение 3 дней, прорабатывал с ними особенности продаж. Такой тренинг, работник компании посещает единожды. С 2020 года, такого рода тренинги холдинг, будет проводить, только новым филиалам существующих компаний партнерской сети или только что созданным [63].

В 2019 году, так же, Генеральным и Исполнительным директорами был организован тренинг по ораторскому мастерству, с тренером извне.

Еще одним мероприятием был внутренний тренинг по этапам продаж, тренером в котором, выступил Исполнительный директор компании.

На этом, образовательные мероприятия компании в 2019 году, закончились.

По оценкам Исполнительного директора, проведение обучающих мероприятий, увеличивает позитивный настрой, энтузиазм в работе, которые влияют на рост показателей КРІ, благодаря которым охватывается большее количество контактов и клиентов, тем самым повышаются продажи.

Самым ярким мероприятием, которое проводилось на предприятии, был тренинг по продажам от С. Филиппова, автора книги «Sales-детонатор». Проводился он для Челябинского офиса. Компания оплачивала тренинг за счет призового фонда от холдинга «Аktion-МЦФЭР», так как одержала победу в одном из сетевых конкурсов [62].

По оценкам Исполнительного директора, после тренингов, сохраняется кратковременная тенденция, превышения показателей КРІ на 0,1%, и соответственно, увеличение продаж равное, не более 0,1%.

Суммарно, предполагается внести 4 мероприятия, которые должны повысить состояние комфорта сотрудников, их мотивацию, и соответственно, финансовые показатели предприятия. Эти мероприятия будут введены на территории Челябинского офиса целиком, на территории офиса в Ростове-на-Дону в контексте масштабирования предприятия, частично, так как в офисе юго-западной части России уже решены ряд проблем, потому что они открылись в 2019 году:

- осуществлена закупка ноутбуков с высокой производительностью работы;
- в стоимость аренды уже входит помещение для обеденной зоны, вместительностью равной составу отдела продаж – 12 человек.

Предлагаемые нововведения в систему мотивации отдела продаж:

- при личных и командных квартальных конкурсах ОП городов, Челябинска и Ростова-на-Дону, в качестве подарка предоставлять, сертификаты для похода на спортивные секции по желанию победителей;

- Заменить оперативную память на компьютерах 8 сотрудников Челябинского офиса, для повышения производительности работы техники;
- Заменить существующее помещение для обедов Челябинского офиса, на более просторное;
- Организовать, по возможности 2 тренинга по продажам или мотивации ОП Челябинска и Ростова-на-Дону.

### 3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в контексте масштабирования деятельности предприятия

Для совершенствования системы мотивации, планируется осуществление 4 инструментов в 2 этапа:

1) В период с 1.07.2020 до 31.08.2020 для ОП Ростова-на-Дону, Челябинска. С 1.07.2020 по 1.08.2020, продумать и внедрить систему премирования за выполнения квартальных показателей командного и личного уровня.

В период с 1.08.2020 до 1.09.2020, определиться с форматом тренингов, затратной частью запланированных мероприятий. Назначить ответственных лиц, обозначить сроки введения новых инструментов мотивации в 2020 году.

2) В период с 1.08.2020 по 1.09.2020 организовать закупку и замену оперативной памяти для 8 ноутбуков ОП города Челябинск, назначить ответственных за приобретение, доставку и установку. С 1.09.2020 по 1.10.2020, провести переговоры с работодателем, выбрать новую арендную площадь для переноса обеденного помещения в новое место, назначить ответственных, выбрать переноса мебели, спрогнозировать, есть ли необходимость в приобретении дополнительной мебели.

Вышеперечисленные действия предварительно согласовываются с Генеральными и Исполнительным директорами, ООО «Альтернатива-2».

С 1.07.2020 по 1.08.2020 внедрение системы премирования за выполнение квартальных групповых и личных показателей.

Ответственные за результат:

- руководители ОП Челябинск-Сибирь и Ростов-на-Дону.

При превышении итоговых показателей продаж за 3 месяца, от 21 единицы продукции и выше, работник дополнительно получает премию на осуществление спортивной деятельности. Номинал сертификата – 5 000 тысяч рублей. Сотрудник сам выбирает, на какие спортивные мероприятия потратить премию:

- компенсация 50% стоимости фитнес-зала, при предъявлении чека;
- подарочный сертификат на интересующие его спортивные услуги.

Среднее количество квартальных премий в год, составляет – 12 единиц. Число сотрудников, которым не хватило от 1 до 2 продаж для получения денежной квартальной премии – 6 человек.

Среднее число командных премий в год – 1 единица. Командные мероприятия, проводятся в высокий сезон продаж.

Если команда сотрудников не выполнила общее число продаж по единицам продукции, премируются участники команды, выполнившие свой личный план. Допускается премирование всей команды в случае, если один из членов команды не достиг личного плана, остальные члены команды должны компенсировать нехватку единиц реализованной продукции.

Команды в течение последних лет формируются их 4 сотрудников.

Общее число продаж, необходимых для получения квартальной спортивной премии – от 85 продаж. Премия за выполнение командного показателя – 25 000 рублей.

Рассчитаем показатели в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет затрат на введение спортивного квартального премирования

Вид квартального премирования	Количество	Затраты премии (руб.)	Затраты спортивную премию (руб.)	Общие затраты (руб.)
Выполнившие план (ед.)	12	150 000	60 000	210 000
Выполнившие командный план (ед.)	1	25 000	25 000	50 000

Предполагается что, инструмент окажет дополнительное воздействие, при выполнении свыше 21 продажи, дополнительно замотивировав сотрудника превысить показатель на 1 единицу, так же нововведение, окажет воздействие на тех 6 сотрудников, которым не дотянула до 22 продаж, 1-2 единицы.

В 2018 году квартальная премия имела номинал – 7 000 рублей. Итоговый показатель выполнивших план продаж в 2018 году сотрудников – 7. В 2019 году, размер премии был увеличен на 3 000 рублей, по итогам года выявился прирост выполнивших план на 5 человек. Ожидается, что мотивационный инструмент, даст прирост продаж на 6-12 единиц.

С 1.08.2020–1.09.2020 организация и проведение тренингов, обучающих мероприятий.

Ответственные за результат:

- Исполнительный директор;
- HR специалист.

Последнее оплаченное мероприятие проходило летом 2019 года, и представляло собой, командировку действующего тренера по продажам от холдинга «Акцион-МЦФЭР», направленную на обучение новых сотрудников.

По истечении 3 лет, тематика и наполнение данного тренинга, ни разу не менялась. Продажи, динамичный, постоянно развивающийся процесс, который требует непрерывного совершенствования. Такие мероприятия стимулируют мотивацию сотрудников, их концентрацию в работе, ориентацию на результат.

В 2020 году было принято решение, остановиться на видео-курсах по активным продажам С. Филиппова, владельца компании «Вертекс». Выбор был сделан, основываясь, на прошлом опыте компании в работе с тренером.

Формат проведения мероприятия носит командный характер и задействует специалистов ОП Челябинск-Сибирь и Ростов-на-Дону по отдельности. Сам тренинг будет основан на принципе круглого стола, со свободным обсуждением любых вопросов. Ведение тренинга, по собственной инициативе, возьмет на себя



Исполнительный директор компании. Тренинг будет разделен на 4 части, 4 дня, и будет начинаться за 2 часа до конца рабочего времени.

Сравним затраты на обучающие мероприятия в 2019–2020 году в таблице 33.

Таблица 33 – Сравнение затрат на обучающие мероприятия

Вид мероприятий	Количество (ед.)	Стоимость (руб.)
Проведенные мероприятия в 2019 году		
Этапы продаж Акцион-МЦФЭР	1	46 000
Курсы ораторского мастерства	1	15 000
Планируемое мероприятие в 2020 году		
Онлайн курсы С. Филиппова	5	23 600

Из данных таблицы видно что, в 2019 году, на обучающие мероприятия была потрачена 61 000 рублей, планируемые затраты в течение 6 месяцев – 30 500 рублей. Предполагаемые затраты на обучающие мероприятия в последние 6 месяцев 2020 года – 23 600 рублей. За эту сумму компания получит 5 видео уроков, а именно:

- видео-курс Переговоры в закупках;
- видео-курс Активные продажи;
- видео-курс Работа с возражениями;
- переговоры 3 в 1;
- гуру-продаж.

При приобретении курсов общей суммой от 20 000 до 30 000 тысяч рублей, на все курсы распространяется дополнительная скидка 20%.

Результаты, тренингов, по данным сайта, предполагают увеличение показателей КРІ и общего количества продаж у 65% сотрудников в 2 раза. Такой рост можно отнести к не достижимому, если использовать только тренинги. Нужно учесть множество факторов влияния на персонал, которые смогли бы, показать, приблизительно похожий результат.

Рассчитаем прогнозные показатели компании, после обучающих мероприятий, опираясь на 2018 год, 2019 год, с учетом увеличения 2020 году персонала в связи с открытием ОП Ростова-на-Дону, учитывая приблизительно данные роста,

равные 0,1%, которые указал Исполнительный директор, опираясь на собственную оценку в таблице 34.

Таблица 34 – Прогноз роста экономических показателей после тренингов для отделов ОП в ООО «Альтернатива-2»

Показатель	Факт. 2019 год	Факт. рост (%) 2018–2019 год	Прогн. прирост (+0,1%)	Прогн. 2020 год
Выручка общая (тыс. руб.)	101 162	+ 9,1	–	110 456
Выручка ОП (тыс. руб.)	89 966	+ 9,1	+ 9,2	98 242
Выручка ОС (тыс. руб.)	11 196	+ 9,1	+ 9,1	12 214
Количество продаж (ед.)	1 244	+ 9,1	+ 9,2	1358
Количество сотрудников ОП (ед.)	41	+ 9,2	+ 29	53
Среднее количество продаж (ед.)	2,52	+ 1,1	+ 1,2	2,55
Средняя стоимость 1 ед. продукции	65	– 7,1	– 7,1	60

Стоит принять во внимание, тот факт, что, ООО «Альтернатива-2» начало свою деятельность со второй половины 2018 года, поэтому результаты за этот год, составляют приблизительно половину, относительно результата за 2019 год. По итогам аналитического анализа руководством компании фактический рост показателей при сравнении 2018 и 2019 года составляет 9,1%

Замена, с 1.08.2020–1.09.2020, оперативной памяти на 8 ноутбуках в офисе Челябинска.

Ответственное лицо:

– системный администратор, обслуживающий компанию;

Так как оплата у приходящего системного администратора сдельная, доплачивать за установку 8 планок оперативной памяти нет необходимости. В месяц, сотрудник, выполняющий, свои прямые обязанности, получает фиксированную плату в размере 4 000 рублей.

Рассмотрим затраты на модернизацию компьютерной техники в офисе на таблице 35.

Таблица 35 – Затраты на модернизацию 8 ноутбуков

Товар	Количество (ед.)	Объем памяти (гб.)	Стоимость (тыс. руб.)
Планка оперативной памяти	8	4	16

Итого, для улучшения производительности 8 компьютеров, предполагаются затраты в размере 16 000 рублей.

На предприятии уже проводилось данное техническое мероприятие. По итогам манипуляций и увеличения оперативной памяти компьютера, сотрудники отмечали, повышения скорости работы ноутбука.

Данная модернизация, должна решить проблемы, долгого ожидания ответа компьютерных систем на запросы сотрудников.

С 1.09.2020 по 1.10.2020 организовать и арендовать новую площадь для увеличения пространства офисного обеденного помещения.

Как выяснилось из данных опроса сотрудников, одним из раздражающих факторов во время обеденного перерыва, для них является маленькая площадь помещения для обеденного перерыва.

Во время отдыха, важен фактор комфортности условий пребывания, если такой момент не учесть, велика вероятность возникновения проблем с коммуникациями у сотрудников, а так же повышение общей раздражительности, которая может сказаться на производительности труда.

После передачи информации опроса, руководителями ОП, было принято решение, обсудить вопрос с Исполнительным директором. В ходе обсуждения, был согласован перенос кухни в другое свободное помещение арендодателя. Поспособствовало расширению площади, присутствие на этаже нужного помещения. Помещение относится к офисным, поэтому арендодатель, предварительно переоборудует его как техническое, для организации кухни.

Рассмотрим затратную часть 2019 года и прогноз на 2020 год в таблице 36.

Таблица 36 – Затратная часть аренды офиса и обеденного помещения.

Услуга	Офис 1	Офис 2	Обеденная зона	Итого
Аренда в течение 2020 года				
Стоимость аренды в месяц	76 000	54 000	22 000	152 000
Аренда в течение 2020 года				
Стоимость аренды в месяц	76 000	54 000	30 000	160 000

После смены кухонного помещения его площадь увеличится с 7,5–8 квадратными метрами до 11 квадратных метров. Вместимость увеличилась на 4 человека, соответственно, в течение обеденного времени около 12 человек могут посвятить время обеду, не нарушая технику безопасности компании.

Теперь можно рассчитать общие затраты на все планируемые к введению мероприятия по повышению мотивации персонала, учитывая масштабирование предприятия.

Для начала сравним затраты 2019 и 2020 года. Данные представим в виде таблицы 37.

Таблица 37 – Сравнение затратной части прошлого и будущего периодов

Вид затрат	2019 год	2020 год
Квартальная премия на спорт (тыс. руб.)	–	85
Обучающие мероприятия (тыс. руб.)	61	23,6
Модернизация ноутбуков офиса в Челябинске (тыс. руб.)	–	16
Аренда офиса и обеденной зоны (тыс. руб.)	1 824	1 920
Итого (тыс. руб.)	1 885	2 044,6

У компании наблюдается тенденция роста показателей, это подтверждает возможность организации и внедрения изменений в систему мотивации, учитывая масштабирование предприятия.

В таблице видно, что затратная часть изменилась на 159,6 тысяч рублей. После мероприятий по совершенствованию системы мотивации, в контексте масштабирования предприятия, ожидается рост продаж в ОП, суммарно на 0,25%, что, в свою очередь повлияет на рост выручки на 0,25%

По итогам экспертной оценки, прогнозируется рост экономических показателей в 2020 году из-за открытия ОП Ростова-на-Дону, аналогично 2019 году, связано это с тем, что в конце 2018 года, был открыт ОП Красноярск, который дал прирост в финансовых показателях на 9,1%. Рассчитаем прогноз, учитывая все планируемые мероприятия в таблице 38.

Таблица 38 – Прогноз роста экономических показателей ООО «Альтернатива-2»

Показатель	Факт. 2019 год	Факт. рост (%) 2018–2019 год	Прогн. прирост (+0,25%)	Прогн. 2020 год
Выручка общая (тыс. руб.)	101 162	+ 9,1	–	110 591
Выручка ОП (тыс. руб.)	89 966	+ 9,1	+ 9,35	98 377
Выручка ОС (тыс. руб.)	11 196	+ 9,1	+ 9,1	12 214
Количество продаж (ед.)	1 244	+ 9,1	+ 9,35	1360
Количество сотрудников ОП (ед.)	41	+ 9,2	+ 29	53
Среднее количество продаж (ед.)	2,52	+ 1,1	+ 1,35	2,55
Средняя стоимость 1 ед. продукции	65	– 7,1	– 7,1	60

Используя итоги расчетов, можно подытожить, что введенные мероприятия, в совокупности, могут увеличить прибыль отдела продаж на 0,25%.

Исходя из данных таблицы, можно увидеть, что в течение 3 лет:

- выручка растет пропорционально увеличению количества продаж;
- продажи растут пропорционально увеличению кадрового состава;
- наблюдается динамика роста среднего количества продаж;
- средняя стоимость единицы продукции имеет тенденцию к снижению;

Проанализируем прогнозные экономические данные 2020 года, с учетом проведенных мероприятий для совершенствования системы мотивации в контексте масштабирования предприятия, и ожидаемые показатели без изменений, на примере выручки ОП. Представим данные в таблице 39.

Таблица 39 – Сравнение прогнозируемых экономических показателей с учетом и без учета мероприятий по совершенствованию системы мотивации

2020 год	Динамика роста (%)	Выручка ОП (тыс. руб.)
Прогноз по экспертной оценке	9,10	98 153
Прогноз в соответствии с расчетом	9,35	98 377

Используя данные таблицы 39, можно сделать вывод, что после введенных мероприятий выручка отделов ОП увеличится на 0,23% или 224 тыс. рублей. Итоговая сумма эффекта от инструментов для совершенствования системы мотивации, превышает сумму вложений на введения 4-х дополнительных инструментов.

Следующий показатель, который следует учесть, это эффективность предложенных мероприятий. Для вычисления потребуется, доход между экспертной оценкой и расчетами после мероприятий, разделить на изменения затратной части, на мероприятия. Приведем данные в таблице 40.

Таблица 40 – Расчет эффективности введенных мероприятий

Показатель	Значение
Эффект от мероприятий (тыс. руб.)	224
Вложения на мероприятия (тыс. руб.)	156,6

Каждый вложенный компанией 1 рубль, вернется в размере 1,43 рубля, это подтверждает положительный эффект введения мотивационных мероприятий.

Так же следует, рассмотреть показатель производительности компании, для расчетов будет использован выручку продаж ОП и среднесписочную численность персонала. Будут сравниваться прогнозные показатели по оценке экспертов компании и прогнозные показатели после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации. Данные отобразим в таблице 41.

Таблица 41 – Показатели производительности труда

Показатель	Прогноз по оценке экспертов 2020 год	Прогноз в соответствии с расчетом 2020 год
Выручка ОП (тыс. руб.)	98 152	98 377
Численность сотрудников (чел.)	52	52
Производительность (тыс.руб.)	1 887	1 891

Данные рассчитываются по формуле:

$$ПТ = B \div P \quad (3)$$

где В – выручка предприятия за рассматриваемый год,

Р – численность персонала ОП за рассматриваемый год.

Итоговые значения, после расчетов, представим в таблице 42.

Таблица 42 – Показатели производительности труда

Показатель	Прогноз по оценке экспертов 2020 год	Прогноз в соответствии с расчетом 2020 год
Производительность (тыс.руб.)	1 887	1 891

По итогам, представленным в таблице, можно заключить, что после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации, планируется дополнительная отдача в 4 тыс. рублей на сотрудника в год.

Помимо основных, рассмотренных ранее показателей, внедренные мероприятия, должны косвенным образом сказаться на показателе текучести персонала. Изменение показателя, сложно спрогнозировать с точностью, но ожидаемый эффект оценивается как положительный.

#### Выводы по разделу три

В первой части главы была представлена информация о технико-экономической характеристике предприятия ООО «Альтернатива-2». Выявлено, что у компании линейно-функциональная система управления, во главе которой стоят Генеральный и Исполнительный директора компании. Представлены данные о действующей системе мотивации на предприятии, так же, описаны нерабочие мероприятия, проводимые в компании. Охарактеризована система КРІ, сотрудников отдела продаж. Проведен сравнительный анализ экономических показателей на основе бухгалтерской отчетности за 2018–2019 года, по итогам которого, выявлено, что компания выполняет свои обязательства перед государством и сотрудниками, а так же способна к финансовым вложениям для масштабирования деятельности.

Во второй части произведена аналитика проблемных зон мотивации сотрудников ООО «Альтернатива-2». Исследование производилось посредством анкетирования, в ходе которых, были выявлены зоны развития, касающиеся действующей системы мотивации, а так же, сформированы проблемы связанные с условиями труда в компании, которые могут препятствовать качественной работе сотрудников. После исследования были предложены 4 мероприятия, которые в совокупности должны усовершенствовать существующую систему мотивации и улучшить работу, не только давно функционирующих ОП, но и открытому, сравнительно недавно, ОП в городе Ростове-на-Дону.

Третья часть главы посвящена аналитике связанной с внедрением мероприятий по совершенствованию системы мотивации в контексте масштабирования предприятия, а именно появления в конце 2019 года, нового ОП в Ростове-на-Дону. В ходе анализа приведены затраты на будущие мероприятия. Так же проведена оценка эффективности предложенных мероприятий. По итогам, ожидается положительная динамика экономических показателей, а именно повышение количества продаж и повышение выручки, увеличение годового притока денежных средств от каждого из менеджеров.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала – это совокупность приемов и методов, техник взаимодействия с персоналом и организации их рабочей деятельности. Существуют различные модели для построения систем мотивации работников предприятия. Применение той или иной модели для определенной компании зависит от множества факторов:

- разделения труда;
- обязанностей персонала;
- характеристики персонала;
- системы вознаграждения;
- манеры управления руководством;
- технической оснащенности предприятия.

Мотивация, как способ воздействия на персонал, предполагает необходимость учета интересов сотрудников, особенностей их личностей, трудового коллектива, удовлетворенности работой, выполняет, экономическую, социальную и психологическую функции.

В работе была проанализирована компания ООО «Альтернатива-2».

ООО «Альтернатива-2» является поставщиком справочно правовых услуг, и занимается предоставлением онлайн доступов к созданной, материнской компанией, холдингом «Акцион-МЦФЭР» базе данных. Сопровождает клиентов бюджетного и коммерческого секторов.

ООО «Альтернатива-2», присуща линейно-функциональная структура управления. Ее сущность состоит в том, что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных обязанностей, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволяет руководству компании укрепить коммуникации персонала, корпоративной культуры, повысить подготовку работников и

обеспечить им платформу профессионального развития и повышения компетенций в компании.

Оценка мотивации персонала, показала, что в настоящее время некоторые из существующих элементов системы мотивации требуют совершенствования. Связано это, с ежегодным увеличением численности персонала, вследствие масштабирования деятельности предприятия.

Для оценки существующей системы мотивации, а так же, условий работы труда, для выявления проблемных зон, были проведены исследования. По итогам исследований, были сформированы и предложены мероприятия, которые по оценке Исполнительного директора, окажут экономический эффект на работу предприятия.

После внедрения мероприятий, общая стоимость которых 2 044,5 тыс. рублей, прогноз на увеличение выручки исследуемых ОП компании, составляет – 0,25%.

Разница между будущими затратами 2020 года, при внедрении мероприятий по совершенствованию системы мотивации в контексте масштабирования предприятия в связи с открытием нового ОП в Ростове-на-Дону, составляет 159,6 тыс. рублей.

Проанализировав прогнозные экономические данные 2020 года, с учетом и без учета проведенных мероприятий для совершенствования системы мотивации в контексте масштабирования предприятия, было выявлено, что после введенных мероприятий выручка отделов ОП увеличится на 0,23% или 224 тыс. рублей. Итоговая сумма эффекта от инструментов для совершенствования системы мотивации, превышает сумму вложений на введения 4-х дополнительных инструментов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бухгалтерская отчетность ООО «Альтернатива-2» по состоянию на 31 декабря 2018 г.
- 2 Бухгалтерская отчетность ООО «Альтернатива-2» по состоянию на 31 декабря 2019 г.
- 3 Вилицкая, О.Т. Материальная и нематериальная мотивация линейного персонала // Директор по персоналу. – 2019. – №9. – С. 13.
- 4 Вилицкая, О.Т. Как поднять производительность труда персонала. Управляйте мотивами поведения // Директор по персоналу. – 2019. – №1. – С. 17.
- 5 Сергеева, С.В. Как мотивировать работников перевыполнять план // Директор по персоналу. – 2019. – №9. – С. 15.
- 6 Сергеева, С.В. Аудит программы мотивации // Директор по персоналу. – 2019. – №10. – С. 19.
- 7 Насонова, Л.П. Сотрудники недовольны бонусами. Как проверить систему мотивации на демотиваторы // Директор по персоналу. – 2019. – №7. – С. 14.
- 8 Насонова, Л.П. Уверены, что можете мотивировать любого сотрудника? 6 мотивационных иллюзий, от которых надо избавиться // Директор по персоналу. – 2019. – №1. – С. 18
- 9 Вилицкая, О.Т. Как сделать систему мотивации эффективной, чтобы она побуждала сотрудников выдавать результат // Директор по персоналу. – 2018. – №4. – С. 11.
- 10 Вилицкая, О.Т. Индивидуальный подход в мотивации: применяем теорию ожиданий Врума // Директор по персоналу. – 2019. – №9. – С. 20.
- 11 Вилицкая, О.Т. Удерживать сотрудников и не разориться. Как мотивировать персонал почти без затрат // Директор по персоналу. – 2019. – №4. – С. 14.
- 12 Насонова, Л.П. Проективные беседы: когда достаточно одного вопроса, чтобы выяснить мотивацию сотрудника // Директор по персоналу. – 2019. – №9. – С. 22.

- 13 Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.
- 14 Черемушкинский П.В. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2015. – 200 с.
- 15 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарика, 2015. – 350 с.
- 16 Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 2015. – 170 с.
- 17 Волгин А.П., Модин А.А., Матирко В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2016. – 450 с.
- 18 Егоров, С.Н. Управление персоналом. – Пенза: ПГУ, 2015. – 417 с.
- 19 Зайцев, Г.Г. Управление персоналом – СПб.: Северо-Запад, 2016. – 74 с.
- 20 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 247 с.
- 21 Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
- 22 Кишанова, О.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие – М.: Проспект, 2016. – 48 с.
- 23 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 301 с.
- 24 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала – М.: Проспект, 2017. – 80 с.
- 25 Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
- 26 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.

- 27 Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
- 28 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учебное пособие. – М.: «ДИС», НГАЭиУ, 2016 – 385 с.
- 29 Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала – РнД.: Феникс, 2014. – 272 с.
- 30 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2015. – 561 с
- 31 Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом – М.: Финстатинформ, 2017. – 236 с.
- 32 Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
- 33 Полякова, О.Н. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с
- 34 Пугачев, В.П. Управление персоналом организации. Ньюанс-Пресс. М.: 2014. – 560 с.
- 35 Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2018. – 371 с
- 36 Тусков, А.А. Анализ финансового положения и эффективности деятельности предприятия: учебное пособие. – Пенза: ПензГТУ, 2015. – 79 с
- 37 Фомин, В. Поиск персонала мгновенно // Управление персоналом. – 2016. – №4. – 71 с.
- 38 Хачатурян, А.А. Управление человеческими ресурсами в организации. Стратегические основы. – М.: ЛКИ, 2015. – 39 с.
- 39 Дементьева, А.Г. Управление персоналом. – М.: Магистр, 2015. – 287 с.
- 40 Друкер, П.Ф. Пять ключевых вопросов Друкера. Отвечают Джим Коллинз, Филип Котлер и другие гуру менеджмента. – М.: Манн, 2014. –187 с.
- 41 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 282 с.

42 Чухрова, Н.В. Правильная мотивация без сложных затратных схем и шаблонов. Сотрудники будут сами наращивать свою эффективность // Директор по персоналу. – 2018. – №6. – С. 13.

43 Климанов, М.Н. KPI: о чем забывают, когда устанавливают показатели // Директор по персоналу. – 2018. – №10. – С. 25.

44 Нозик, И.Н. 6 критериев, чтобы оценить эффективность системы KPI // Директор по персоналу. – 2019. – №9. – С. 20.

45 Васильева, Е.В. Оценка деятельности творческого персонала. – СПб.: Экоперспектива, 2016. – 210 с.

46 Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2015. – 350 с.

47 Прокофьева, Е.Г. Стратегия под контролем: ревизия ключевых показателей эффективности // Финансовый директор. – 2017. – №11. – С. 26.

48 Прокофьева, Е.Г. Пять признаков, что пора пересмотреть систему KPI // Финансовый директор. – 2019. – №3. – С. 22.

49 Шайхуллина А.Д. Семь ошибок в системе KPI: как нельзя мотивировать подчиненных // Финансовый директор. – 2018. – №10. – С. 30.

50 Вишнякова М.А. Как внедрить в компании систему KPI // Генеральный директор. – 2017. – №10. – С. 23.

51 Вишнякова М.А. 10 принципов, которые позволят создать эффективную систему KPI // Генеральный директор. – 2018. – №12. – С. 25.

52 Вишнякова М.А. Почему для роста бизнеса важно менять систему KPI // Генеральный директор. – 2018. – №12. – С. 30.

53 Борщева Е.Б. Схемы мотивации, которые заставят менеджеров по продажам выложиться на полную // Генеральный директор. – 2019. – №9. – С. 40.

54 Борщева Е.Б. Мотивация, которая заставит продавцов забыть о комфорте и работать // Генеральный директор. – 2018. – №7. – С. 24.

55 Столяров А.Г. Как мотивировать сейлзов продавать дороже: принцип порога и плавающих KPI // Коммерческий директор. – 2018. – №6. – С. 20.

56 Столяров А.Г. Как заложить KPI, которые заставят менеджеров выкладываться на 100% // Коммерческий директор. – 2018. – №8. – С. 21.

57 Иванов Г.С. Как мотивировать продавцов, если они ненавидят KPI, ленятся и не хотят учиться // Коммерческий директор. – 2019. – №1. – С. 24.

58 Кузьмин К.А. Деньги больше не мотив: что делать, если KPI не вдохновляет менеджера // Коммерческий директор. – 2017. – №9. – С. 31.

59 Борисенко Т.А. Демотиваторы, которые отбивают у менеджеров желание работать // Коммерческий директор. – 2018. – №8. – С. 25.

60 Чернышева Е.А. Симптомы, что в вашей компании нездоровая корпоративная культура. Проверьте, не пора ли бить тревогу // Директор по персоналу. – 2020. – №4. – С. 20.

61 Полешенко Ю.Е. Как найти скрытую проблему с персоналом. Опасные места покажет пульс-опрос // Директор по персоналу. – 2019. – №11. – С. 20.

62 Колоколов А.Б. Отчет об удовлетворенности персонала для руководителя. Как визуализировать результаты опроса на дашборде // Директор по персоналу. – 2018. – №11. – С. 21.

63 Голубева Е.А. Сотрудники не хотят участвовать в опросах вовлеченности. Какие ошибки исправить, чтобы повысить активность персонала // Директор по персоналу. – 2020. – №1. – С. 25.

64 История компании Гарант [Электронный ресурс] <http://www.garant.ru/>. (дата обращения 03.06.2020г).

65 История компании КонсультантПлюс [Электронный ресурс] <http://www.consultant.ru/>. (дата обращения 04.06.2020г).

66 История компании Акцион-МЦФЭР [Электронный ресурс] <https://www.action-mcfr.ru/>. (дата обращения 05.06.2020г).

67 Методы стимулирования и мотивации персонала [Электронный ресурс] <https://www.1kadry.ru/#/document/160/3347/bssPhr2/> (дата обращения 01.06.2020г).

68 Разработка системы мотивации в рамках крупного промышленного предприятия [Электронный ресурс] <https://www.1kadry.ru/#/document/160/269/bssPhr9/> (дата обращения 01.06.2020г).

69 Стимулирование как основа мотивации [Электронный ресурс] <https://www.1kadry.ru/#/document/160/1331/bssPhr27/> (дата обращения 01.06.2020г).

70 Разработка системы мотивации в рамках крупного промышленного предприятия [Электронный ресурс] <https://www.1kadry.ru/#/document/160/269/bssPhr9/> (дата обращения 01.06.2020г).

71 Классификация мотиваций с учетом основных целей [Электронный ресурс] <https://www.1kadry.ru/#/document/160/7739/> (дата обращения 01.06.2020г).

72 Неосознанная мотивация [Электронный ресурс] <https://www.1kadry.ru/#/document/160/7733/> (дата обращения 01.06.2020г).

73 Lexis products [Электронный ресурс] <https://store.lexisnexis.com/> (дата обращения 02.06.2020г).

74 History of Lexis company [Электронный ресурс] <https://www.lexisnexis.com/en-us/home.page> (дата обращения 02.06.2020г).

75 Analytic of Lexis company [Электронный ресурс] <https://enlyft.com/tech/products/lexisnexis> (дата обращения 02.06.2020г).